

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Příprava strategické analýzy pro vybraný podnik
Preparing Strategic Analysis for the Selected Company

Student: Bc. Marie Dokoupilová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Lucja Matusiková, Ph.D

Ostrava 2016

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Marie Dokoupilová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Příprava strategické analýzy pro vybraný podnik**
Preparing Strategic Analysis for the Selected Company
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Význam a struktura strategické analýzy
 3. Prezentace vybraného podniku
 4. Strategická analýza v konkrétních podmínkách podniku
 5. Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.
VLČEK, Radim. *Strategie hodnotových inovací*. Praha: Professional, 2011. ISBN 978-80-7431-048-5.
ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016


doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 15.7.2016



.....

Bc. Marie Dokoupilová

„Ráda bych na tomto místě velice poděkovala paní Ing. Lucji Matusikové, Ph.D. za věnovaný čas, odborné rady a konzultace, které mi velice pomohly k vypracování této diplomové práce.“

Obsah

1	Úvod	5
2	Význam a struktura strategické analýzy.....	6
2.1.	Strategie	6
2.2.	Poslání, mise a cíle podniku	7
2.2.1.	Poslání podniku	7
2.2.2.	Vize	7
2.2.3.	Strategické cíle	8
2.3.	Strategické řízení	10
2.3.1.	Konkurenční výhoda	11
2.4.	Strategická analýza	11
2.4.1.	Strategická analýza vnějšího okolí	13
2.4.2.	Strategická analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku	20
2.4.3.	SWOT analýza	24
3	Prezentace vybraného podniku.....	28
4	Strategická analýza v konkrétních podmínkách podniku.....	30
4.1.	PEST analýza.....	30
4.2.	Porterův model pěti sil.....	35
4.3.	Identifikace, analýza zdrojů a schopností podniku.....	40
4.4.	Finanční analýza	42
4.5.	SWOT analýza.....	44
5	Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení	49
6	Závěr.....	52

Zdroje	53
Seznam zkratek	56
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	

1 Úvod

Jako téma diplomové práce bylo vybráno „Příprava strategické analýzy pro vybraný podnik“. Důvodem je nejen atraktivita vybraného tématu, ale i dobře známé prostředí analyzovaného podniku. Pomocí strategické analýzy bude zanalyzováno vnější i vnitřní prostředí kavárny Parizz. Kavárna Parizz je malý podnik, který působí na trhu třetím rokem. I pro takový malý podnik, jako je kavárna Parizz, je strategická analýza potřebným nástrojem. Každý podnik, bez ohledu na velikost by měl znát své prostředí.

V dnešní době se podniky nacházejí ve velmi rychle se rozvíjejícím prostředí, orientovaném na zákazníka. Podnik, který chce přežít a prosadit se, musí velmi dobře znát nejen své okolí a sledovat trendy, ale musí si být vědom i svých zdrojů a schopností.

Strategická analýza je nezbytným krokem k získání potřebných informací pro vytvoření strategie podniku. Propracovaná strategie je klíčem úspěchu podniku. Dle výsledků analýzy lze navrhnout postupy a doporučení, jak nejlépe dosáhnout stanovených cílů.

Diplomová práce bude rozdělena do dvou částí. V první teoretické části budou objasněny pojmy, metody, analýzy a ukazatelé. V druhé aplikační části bude nejdříve charakterizován výše zmíněný podnik, a to kavárna a cukrárna Parizz, následně bude zpracována samotná strategická analýza. Na základě získaných teoretických poznatku bude nejprve analyzováno vnější okolí podniku, a to pomocí PEST analýzy a Porterova modelu pěti sil. Pro analýzu vnitřního prostředí bude použita analýza zdrojů podniku, schopností podniku a finanční analýza. Nakonec bude provedena SWOT analýza, která je syntézou vnějšího a vnitřního prostředí.

Cílem diplomové práce je na základě provedení strategické analýzy podniku navrhnout doporučení na vylepšení konkurenceschopnosti kavárny Parizz.

2 Význam a struktura strategické analýzy

Strategická analýza má pro podnik obrovský význam. Je to velmi aktuální téma a je velmi atraktivní, jelikož zpracování strategické analýzy je velmi komplexní záležitostí, která nabízí velký prostor pro kreativitu, zároveň ale vyžaduje velkou zodpovědnost. Zabývá se velmi nestandardními jevy, vyžaduje nerutinní a tvůrčí přístupy.

Pro zpracování strategické analýzy se používají nejrůznější metody, které se vybírají dle potřeb podniku, rozsáhlosti a propracovanosti analýzy. Námi vybrané metody budou následně popsány a vysvětleny v teoretické části a v aplikační části budou použity na daný podnik za daných podmínek.

2.1. Strategie

Význam strategie je objasněno v několika zdrojích, ať už v knižních či internetových. Na tento pojem se poohlíží z několika hledisek, definování je těmito pohledy ovlivněno. Jedna z definicí je uvedena následovně.

Strategie pochází z řeckého slova „strategos“, což znamená schopnost vojevůdce vést vojsko. Tradiční učebnicová definice vyjadřuje strategii jako dokument, kde jsou určeny dlouhodobé cíle podniku. Moderní pojetí ji označuje jako připravenost na budoucnost. Nejen že jsou stanoveny dlouhodobé cíle, ale bere i do úvahy schopnost podniku pružně reagovat na vnitřní i vnější změny. (Váchal, Vochozka, 2013; Hanzelková 2013)

Strategie je dlouhodobý plán, který je vytvořený k účelu dosažení určitého cíle. Je jasně definovaný, popisuje aktuální stav podniku a podmínky k dosahování stanovených strategických cílů. Strategie stanovuje směr, kterým se bude podnik dlouhodobě ubírat. Je považována za způsob realizace poslání a vize firmy.

Úspěšná strategie míří do budoucnosti, měla by využívat konkurenční výhodu podniku a jeho silné stránky. Měla by sledovat dosažení souladu mezi aktivitami podniku a jejím prostředím, být soudržná s trendy a musí zohledňovat firemní kulturu. Není jasně stanoveno, pro jaké časové období má být strategie definována. Časový horizont je ovlivňován potřebami a podmínkami samotného podniku, avšak měl by být určen před samotnou formulací strategie. (Warner, 2010; Fotr 2012)

Úrovně strategie

V podniku může být strategie na těchto úrovních:

- Na úrovni celopodnikové strategie, kdy se definuje dlouhodobý vývoj podniku jako celku. Je definovaná geografická orientace a portfolio nabízených služeb a výrobků.
- Na úrovni strategie jednotlivých oblastí podnikání, kdy se strategie zaměřuje na jednotlivé aktivity podniku na daném trhu.
- Na úrovni provozní strategie, kdy se řeší způsob a efektivita využívání zdrojů a procesů v podniku a jestli to přispívá k rozvoji strategie na úrovni celopodnikové strategie a strategie jednotlivých oblastí podnikání.

2.2. Poslání, mise a cíle podniku

Pro podnik je podstatné stanovit si strategické zaměření, kdy poslání, mise a cíle podniku jsou jeho součástí.

2.2.1. Poslání podniku

Poslání podniku (mise) vyjadřuje smysl a účel existence podniku. Každý podnik by měl mít představu o tom, jaký je jeho současný a budoucí smysl existence. Je důležité, aby si to uvědomovali i všichni zaměstnanci, manažeři a aby to bylo i prezentováno zainteresovaným stranám. Každý podnik byl založen pro naplnění základního poslání, a to výrobu či poskytování služeb svým zákazníkům. (Tyll, 2014)

Poslání by mělo vymezovat, na co by se měl podnik zaměřovat a kterým směrem by se měl vydat. Strategie podniku navazuje a specifikuje poslání v konkrétních oblastech. Mise bývá velmi často vyjádřena v písemné podobě. Odpovídá na otázku, co vlastně děláme. Pokud je poslání správně definováno, musí být:

- jednoznačné a srozumitelné pro zaměstnance, zákazníky a zainteresované strany,
- stručné a snadno zapamatovatelné,
- výstižné pro unikátnost organizace a nabízené klíčové služby a výrobky,
- výstižné pro poslání klíčového zákazníka podniku. (Grasseová, 2010)

2.2.2. Vize

Vize je představa žádoucího budoucího stavu, orientace a postavení podniku. Představa by se měla v čase vyvíjet a dosahovat určitých žádoucích hodnot. Má dlouhodobý

charakter a je součástí motivačních faktorů. Vize musí inspirovat zájmy a síly co nejširšího okruhu lidí.

Každý podnik, který chce být úspěšný, by měl mít dobře formulovanou vizi. Vize je plánovat a schopnost si podnik představit. S vizí by se měli ztotožnit zaměstnanci a manažeři podniku. Vytyčení vize je vhodné pro všechny podniky, bez ohledu na typ a velikost podniku.

Vize odpovídá na otázku, čeho chceme dosáhnout. Měla by splňovat tyto body:

- je představitelná – ukazuje žádoucí budoucí vývoj podniku a tržní pozici,
- je žádoucí – naplňuje očekávání stakeholders,
- je dosažitelná – zohledňuje schopnosti a zdroje podniku,
- je specifická – zaměřuje se na konkrétní faktory úspěchu a budoucí kroky firmy, vyhýbá se zobecňování,
- je flexibilní – je flexibilní při přizpůsobování k měnícím podmínkám trhu,
- je sdělitelná – vysvětlení vize je v 10 až 15 minutách. (Tyll, 2014)

2.2.3. Strategické cíle

Cíle jsou konečné žádoucí stavy, kterých chce podnik dosáhnout a směřuje k nim všechny plánované aktivity. Jsou používány v rámci strategického řízení a jsou dlouhodobé. Strategické cíle tvoří podstatu strategie a stupeň dosažení cílů lze označit za nejdůležitější kritérium hodnocení činnosti podniku.

Strategické cíle navazují na poslání podniku a formulovanou vizi. Jsou klíčové pro upřesnění vize, konkretizují ji. Strategické cíle jsou definovány na úrovni top managementu, například vlastník či nejvyšší management.

Strategické cíle by měly být vyjádřeny způsobem SMART, což je analytická technika pro navrhování cílů. Jednotlivá písmena akronymu znamenají:

- S – Specific: cíle musí být specifické, konkrétní,
- M – Measurable: dosažení cíle musí být měřitelné,
- A – Acceptable: cíle musí být přijatelné pro ty, kdo cíle bude plnit,
- R – Realistic: cíle musí být reálné,
- T – Timed: cíle musí být časově specifické.

V realitě cíle ovlivňují nejrůznější faktory, podle Keřkovského (2006) například:

- Síly v okolí – Volba cíle je výrazně ovlivňována prostředím, ve kterém podnik působí, například nabídka, poptávka, konkurence, zásahy vlády, odbory, dodavatelé, atd.
- Důležití stakeholders – Někdy jsou cíle předepisovány důležitými stakeholders, kteří působí v okolí firmy, například Evropská unie.
- Disponibilní zdroje – Předpokládá se, že velký podnik má více zdrojů, kterými může pružně reagovat na síly okolí, bránit se vlivům okolí a také může okolí více ovlivňovat, než menší a chudší podnik.
- Interní vztahy – Interní vztahy hrají důležitou roli při formulování cílu, ovlivňují, zda jsou cíle podporovány akcionáři, zaměstnanci, zda je podniková kultura slučitelná se stanovenými cíli.
- Schopnosti manažerů – Manažery můžeme rozdělit dle jejich schopností a dovedností do různých skupin. Každá skupina preferuje jiné cíle. Charakter řídicího pracovníka předurčuje charakter strategických cílů.
- Minulý vývoj podniku – Poslední faktor, který ovlivňuje formulaci cílů, je minulý vývoj podniku. Manažeři formulují cíle na základě zkušeností s realizací cílů v minulých obdobích.

Nejvýznamnější faktory, které ovlivňují tvorbu podnikových cílů, můžeme souhrnně vidět v obrázku 2.1.

Obr. 2.1. – Faktory ovlivňující volbu cílů podniku (vlastní zpracování, Keřkovský, 2006)



Pro podnik je velmi důležitá správná formulace cílů, jelikož cíle vymezují postavení podniku vůči jejímu okolí, jsou to standardy pro hodnocení činnosti podniku. Jasně cíle definují jasný základ pro hodnocení úspěchu či neúspěchu podniku. Nejdříve se vymezují obecné cílem, poté specifické cíle pro jednotlivé oblasti činností a úrovně řízení, nakonec se stanoví priority významnosti cílů.

2.3. Strategické řízení

Pro strategické řízení se používá řada základních pojmů, které nemají vždy stejný výklad. Ty se liší obsahem i formálností dle autora.

Můžeme říct, že strategické řízení je klíčová a nejvyšší manažerská aktivita, která je uskutečňována top managementem, případně vlastníky firmy. Je to soubor manažerských rozhodnutí, jenž ovlivňuje dlouhodobě výkonnost podniku. Tvoří kostru celkového řízení každého podniku. Strategické řízení je komplexní manažerská disciplína, kdy nejde jen o stanovení dlouhodobých cílů. Je to umění, věda a dovednost ve formulování, rozhodování a realizaci plánů.

Strategické řízení se zabývá chováním podniku, vnějším a vnitřním prostředím podniku, dále i rolemi, procesy, strukturami a rozhodováním, díky čemuž může podnik fungovat co nejlépe v daném prostředí. (Zuzák, 2011)

Pro strategické řízení je specifické:

- výskyt neopakovatelných a jedinečných situací, které lze obtížně předvídat,
- špatně strukturované problémy, kdy řešení je založeno na intuici,
- informace, které pocházejí většinou z externích zdrojů,
- strategické řízení je většinou realizováno mimo formální prostředí podniku, je důvěrné, je součástí know-how manažera,
- určuje nové cíle a strategie,
- strategické cíle jsou celopodnikové,
- celopodnikový rozhled a orientace managementu v okolí podniku,
- hodnocení dosažení cíle i s delším časovým dostupem.

Ideální model strategického řízení nejspíše neexistuje, mělo by však být prováděno v určitých, logicky navazujících fázích. Proces strategického řízení může probíhat například v těchto 4 neustále opakujících se fázích, a to:

- 1) Formulace strategie – Zde se formuluje poslání podniku, jeho vize a strategické cíle.
- 2) Plánování strategie – V této fázi se vytvoří strategický plán, harmonogram realizace a provede se strategická analýza.
- 3) Realizace strategie – Zde se realizuje samotná implementace strategie, alokují se zdroje, realizují se projekty, aktivity a opatření ke splnění strategických cílů.

- 4) Kontrola strategie – V poslední fázi se monitoruje stav a vyhodnocuje se úspěšnost strategie. Realizuje se případná aktualizace strategie. (Managementmania.cz, Srpová, 2011)

Nejčastějšími nedostatky strategického řízení je především neexistence systému strategického řízení, neboli chybí hierarchie strategií. Dále často chybí vymezení terminologie, kdy není například vymezený vztah mezi přijímanými koncepcemi, strategiemi a transformacemi. Dokumenty často obsahují nedostatky. Proces strategického řízení tedy potom často končí vytvořením dokumentu, který není následně realizován. (Grasseová, 2010)

2.3.1. Konkurenční výhoda

Strategické řízení je také důležité, protože pomáhá podniku identifikovat, vybudovat a udržet si konkurenční výhodu. Konkurenční výhoda staví podnik do výhodné pozice a je nebytně nutná pro prosperitu podniku. Hlavní úlohou strategie je získání náskoku nad konkurencí a následné udržení této konkurenční výhody. Strategie tedy usiluje o to, aby podnik dělal to, co dělá, jinak a lépe než konkurence. Podstatou dosažení úspěchu je získání a udržení konkurenční výhody. Hledání konkurenční výhody může vést i k neúspěchu podniku, jelikož ne všechny podniky si uvědomují a chápou podstatu a roli konkurenční výhody v rozdílných odvětvích. Podnik je schopen si většinou udržet konkurenční výhodu jen na určitou dobu, proto by se měl snažit udržet si konkurenční výhodu nepřetržitým přizpůsobováním k zjištěným změnám a trendům. (Sedláčková, 2006)

2.4. Strategická analýza

Strategická analýza je jedna z nejdůležitějších součástí strategie podniku. Cílem je identifikovat, analyzovat a zhodnotit všechny faktory, které budou mít vliv na konečnou volbu cíle a strategie podniku. Nejdůležitější úlohou strategie je připravit podnik na všechny situace, které mohou v budoucnu nastat. Podstatou formulace strategie podniku je nalezení souvislosti mezi podnikem a jeho okolím. Samotný proces je velmi složitý, jelikož vyžaduje systematický přístup pro identifikaci a analýzu vnějších faktorů, které ovlivňují podnik, a identifikaci zdrojů a schopností podniku. Důležitým krokem je posouzení vzájemných vztahů a souvislostí těchto vnějších a vnitřních faktorů.

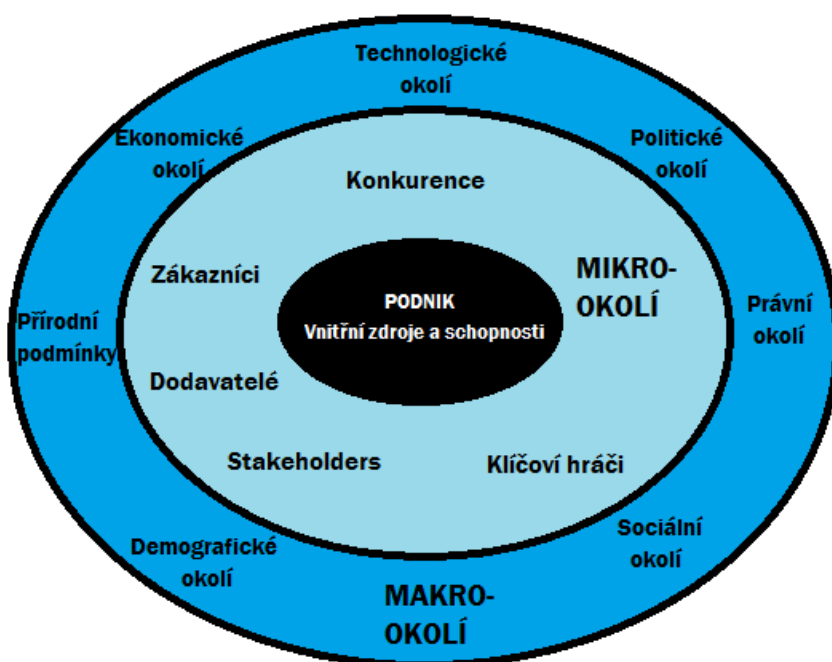
Strategická analýza je také jedním z nejdůležitějších nástrojů strategického řízení podniku a slouží jako podklad pro formulaci vrcholových cílů a pro tvorbu strategie. Bývá proto prováděná důkladně a ve značném rozsahu. Neexistuje žádná strategie, která by byla

univerzální. Použití nějaké univerzální strategie se podnik dopouští velké chyby, která vede podnik do zkázy. Strategie musí být šitá na míru dle výsledku strategické analýzy a měli bychom se vyhnout jednoduchým a jednoznačným přístupům.

Výběr metod strategické analýzy musí odpovídat stanovenému cíli. Cíle analýzy se mohou týkat například perspektivy podniku z dlouhodobého hlediska, vývoje trhu, konkurence, tržeb a rizik. S ohledem na cíle strategické analýzy je prováděna analýza ve dvou oblastech, a to ve vnitřním a vnějším prostředí podniku. Tyto dvě oblasti jsou vzájemně propojeny a souvisí spolu.

V první fázi analýzy se tedy analyzuje okolí podniku a následně se analyzují vnitřní zdroje a schopnosti podniku.

Obr. 2.2. – Vnitřní a vnější prostředí podniku (vlastní zpracování, Tyll, 2014)



V analýze okolí se definují faktory mikrookolí a makrookolí podniku, které ovlivňují strategickou pozici podniku a představují potenciální příležitosti a hrozby jeho činnosti. Analýza se zabývá vlivem trendů jednotlivých faktorů ve vymezeném odvětví. Vlivy makrookolí jsou na makroúrovni. K analýze se zde používá například metoda PEST a 4C. Hlavním cílem metod je poukázat na vzdálené faktory a jejich vzájemnou souvislost, kdy podnik bude více vnímat své příležitosti a hrozby ve svém okolí.

Mikrookolí zahrnuje analýzu odvětví s důrazem na konkurenční prostředí. Analýza vychází ze základních charakteristik odvětví. Vývoj a trendy v daném odvětví mají různé dopady na podniky v daném odvětví. Tradiční analýza je Porterův model pěti sil, který se zaměřuje na vlivy působící na výnosnost odvětví. Cílem analýzy mikrookolí podniku je identifikovat faktory, které vytváří odvětví atraktivnější či méně atraktivnější.

V analýze vnitřního prostředí se identifikují zdroje a schopnosti podniku, aby byl podnik schopen reagovat na hrozby a příležitosti podniku v jeho okolí. Vnitřní analýza je tedy velmi podstatná, protože je orientovaná nejen na jednotlivé druhy zdrojů, a taky na schopnosti využívat tyto zdroje. Analýza směřuje k identifikaci specifických předností podniku, které jsou potom základem pro konkurenční výhodu.

Výsledky analýzy vnitřního a vnějšího prostředí směřují pro zjištění konkurenční výhody podniku a vymezení konkurenční pozice jako základ pro strategii. Jednou z metod, která analyzuje jak vnitřní, tak vnější prostředí je SWOT analýza. Není to pouze seznam silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku, ale její klíčová úloha je vyhledávání a vnímání příležitostí, odhad konkurenční síly, určení hlavních silných a slabých stránek, jejich využití v příležitostech, či při obraně proti ohrožení. Mají zásadní význam a podílejí se na hodnotě vnímání podniku zákazníkem. Tato analýza identifikuje konkurenční výhodu. Ta je založena na specifických přednostech podniku. Syntéza výsledku SWOT analýzy je náročná činnost a většinou to bývá poslední krok strategické analýzy. (Kourdi, 2011)

2.4.1. Strategická analýza vnějšího okolí

V této kapitole se budeme zabývat metodami, které slouží k analýze okolí podniku a které budou použity v aplikační části diplomové práce.

Analýza okolí podniku rozebírá a zkoumá faktory vnějšího okolí, které ovlivňují a budou ovlivňovat strategické postavení podniku. Podstatou je najít příležitosti a ohrožení podniku. Význam a rozsah okolí se pro jednotlivé podniky s rozvojem vědy, techniky, technologií, obchodu, komunikace, informačních systémů, infrastruktury a globálních aspektů výrazně rozšířil. Dnešní svět je velmi propojený. Vše, co se okolo děje, se hned promítá do výsledků podniků. Analýza okolí by měla být tedy co nejrozsáhlejší.

Základní úlohou analýzy je tedy vymezení okolí a identifikace základních faktorů, vazeb a souvislostí mezi nimi. Na jedné straně jsou vymezeny hranice strategického prostoru podniku, na druhé straně je otevřen prostor pro nové strategické příležitosti. Strategická

analýza by měla být orientována na budoucnost, rozsah a význam faktorů se může v průběhu měnit. Vnější okolí podniku tvoří státní orgány, legislativa, finanční instituce, zákazníci, konkurence, dodavatelé, apod. V tomto okolí mohou být úspěšné jen ty podniky, které jsou připraveny na tlaky a změny vnějšího okolí.

Strategická analýza vnějšího prostředí je rozdělena na dvě části, a to na analýzu makrookolí a mikrookolí. Vlivům makrookolí se musí podnik přizpůsobovat bez větší možnosti ovlivnitelnosti, naopak mikrookolí podniku je představováno subjekty a podmínkami, které podnik už může nějakým způsobem ovlivnit.

Analýza makrookolí

Hodnocení makrookolí se může provádět globálně i nezávisle, čímž se zabývají i některé světové organizace, které sestavují žebříčky světových ekonomik. Makrookolí představuje oblasti, ve kterých se podnik pohybuje, a to oblast politická, ekonomická, sociální, demografická, technologická, právní a ekologická. Faktory jako inflace, demografický pohyb populace, technologické inovace či politická stabilita velmi ovlivňují úspěšnost podniku v daném okolí, jelikož každý podnik má jiné schopnosti se vyrovnávat s těmito faktory a aktivně na ně reagovat. Tyto faktory makrookolí nemůže podnik bezprostředně ovlivnit, vyvíjejí se nezávisle, avšak podnik se k nim může aktivně přizpůsobovat, čímž může zvýšit svou konkurenceschopnost nebo změnit směr svého vývoje.

Níže bude popsána nejznámější metoda makrookolí, která bude použita v aplikační části diplomové práce, a to PEST analýza.

PEST analýza

PEST analýza patří mezi nejpoužívanější a jednodušší metody, které popisují externí faktory, které ovlivňují okolí podniku. Základní verze tohoto modelu rozděluje klíčové faktory do čtyř oblastí. Každá oblast obsahuje řadu faktorů makrookolí, které ovlivňují podnik. Důležitost faktorů se liší dle odvětví, ve kterém podnik působí.

PEST analýza je vlastně akronym těchto faktorů:

- Politické faktory – Mezi politické faktory patří například stabilita zahraničí, politická situace, členství země v EU, daňové zákony, normy, vyhlášky, cenové politiky, atd. Tyto faktory představují pro podnik příležitosti a zároveň ohrožení. Omezení těchto

politických faktorů může ovlivnit rozhodování podniku. Výrazně to ovlivňuje podniky, které míří do zahraničí.

- Ekonomické faktory – Ekonomické faktory jsou důležité například pro odhad cen pracovní síly, pro odhad cen produktů a služeb, jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Podnik výrazně ovlivňuje vývoj makroekonomických ukazatelů, jako je míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, míra nezaměstnanosti. Míra ekonomického růstu významně ovlivňuje úspěšnost podniku na trhu. Ekonomický růst velmi ovlivňuje spotřebu a příležitosti na trhu. Úroková míra zase působí na výnosnost podniku, skladbu finančních prostředků. Jedním ze základních ukazatelů, který představuje ekonomickou stabilitu vývoje, je inflace. Konkrétní čísla dopadu těchto faktorů se spíše analyzuje již v analýze vnitřního prostředí, konkrétně ve finanční analýze. Vývoj zmíněných ukazatelů může pro podniky představovat velké příležitosti, ale i značná ohrožení.
- Sociální a demografické faktory – Tyto faktory charakterizují vlivy, které jsou spojené s postoji a životem obyvatelstva a jeho strukturou. Změny v demografické struktuře vytvořily příležitosti pro podniky v různých odvětvích. Patří zde například i životní styl, který odráží způsob trávení volného času zákazníků či styl oblékání. Podniky právě v souvislosti s kvalitním osobním životem nabízejí svým zaměstnancům pružnou pracovní dobu, kratší úvazky, delší dovolenou, atd. Tato oblast se stává silným faktorem, který výrazně ovlivňuje podniky při rozhodování. Mezi sociální faktory patří kulturní, ekonomické, demografické, náboženské, vzdělávací a etické podmínky života člověka. Sociální faktory jsou také v neustálém vývoji, který popuzují právě potřeby a tužby člověka. Poznání trendů v této sociální a demografické oblasti se může stát jednou z konkurenčních výhod.
- Technologické faktory – Analyzování technologických faktorů pomáhá podniku ve zjištění nových technologických vymožeností, napomáhá podniku vyhnout se zaostalosti a napomáhá v aktivní inovační činnosti. Podnik by měl být informován o technických a technologických změnách ve svém okolí. Tyto změny můžou razantně ovlivnit okolí, ve kterém podnik působí. Souhrnná analýze technologických faktorů na okolí představuje studie očekávaných vlivů nových technologií. (Sedláčková, 2006; Warner, 2010)

Tab. 2.1. – Souhrnná tabulka PEST faktorů (vlastní zpracování)

Politické faktory	Ekonomické faktory
Stabilita zahraničí	Míra ekonomického růstu
Politická situace	Úroková míra
Daňové zákony	Míra inflace
Normy a vyhlášky	Míra nezaměstnanosti
Cenové politiky	Průměrná mzda
Sociální a demografické faktory	Technologické faktory
Životní styl	Vládní podpora
Demografický vývoj	Stav technologie
Úroveň vzdělání	Inovace
Přístup k práci a volnému času	Vynálezy

Někteří si jen mylně myslí, že podstatou je jen pouhý výčet faktorů. Cílem PEST analýzy je avšak rozpoznat a odlišit faktory výrazné pro daný podnik. Význam této analýzy stoupá s velikostí podniku a jeho rozvojovými ambicemi. Pro velké podniky je důležitá politická podpora, demografická struktura podniku. Tyto faktory mají zásadný význam pro větší podniky, než pro střední, menší podniky.

Jednotlivé vlivy faktorů, jejich váha a dopad na podnik se budou s časem měnit, proto je nezbytné tyto vlivy sledovat a vyhodnocovat průběžně.

Analýza politických, ekonomických, sociálních, demografických a technologických faktorů může sloužit například jako přehled potencionálních vlivů, nebo jako vytipování malého počtu klíčových faktorů, které budou následně důkladně analyzovány, nebo může sloužit při identifikaci sil, které vyvolávají změny v dlouhém časovém horizontu a při určení externích vlivů na podnik v minulosti, které pravděpodobně budou na podnik působit i v budoucnosti. (Sedláčková, 2006)

Analýza mikrookolí

Analýza makrookolí se zabývá především stavem odvětví, ve kterém se podnik nachází. Toto prostředí ovlivňují tyto subjekty: konkurence, dodavatelé, stakeholders, klíčoví hráči a zákazníci. Podstatou analýzy je zanalyzovat dané odvětví, nalézt v něm příležitosti, které mohou být pro podnik přínosné, definovat ohrožení podniku, proti kterým bychom měli najít opatření ke snížení rizika a případně způsoby jeho odstranění.

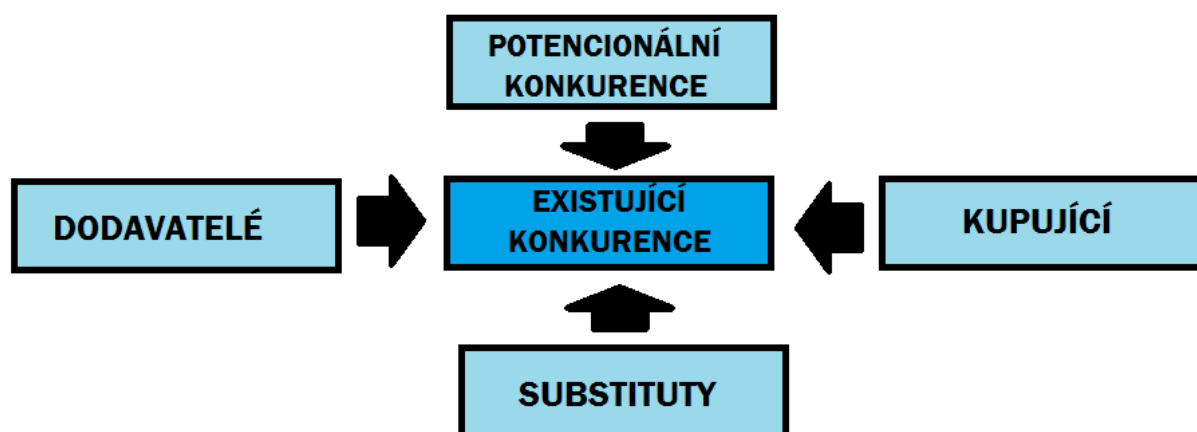
Vhodná metoda pro analýzu mikrookolí, která bude použita v aplikační části, je Porterův model pěti sil.

Porterův model pěti sil

Tento model je velmi přínosný a často používaný nástroj k analýze odvětví podniku. Model pěti sil zdůrazňuje v daném odvětví ty základní složky, které mohou být hnací složkou konkurence. Cílem analýzy je jasné pochopení sil, které v daném odvětví působí, a identifikování těch, které mají pro podnik největší význam. Pokud podnik chce být úspěšný, musí znát tyto síly, vyrovnat se s nimi, a pokud je to možno, tak využít je ve svůj prospěch.

Pět sil, které formulují strukturu daného odvětví, jsou znázorněny v následujícím obrázku 2.3.

Obr. 2.3. –Porterův model pěti sil (vlastní zpracování)



Vyjednávací síla dodavatelů

Za dodavatele můžeme považovat ty, kteří náš podnik zásobují materiálem, polotovary, zbožím a službami. Tyto produkty jsou důležité pro uspokojení požadavků zákazníka a zajišťují bezproblémový chod podniku. Dodavatel má vyjednávací sílu za těchto podmínek:

- Dodavatel ovlivňuje dané odvětví v případě, že je velký, případně významný na daném trhu. Dodavatel má potom sílu ovlivňovat cenu, zvyšovat kvalitu a kvantitu dodávek.
- Pokud není podnik jako odběratel pro dodavatele důležitý, dodavatel není motivován pro podporu odběratele v daném odvětví například nižší cenou, lepší kvalitou a novými výrobky, službami.
- Dodavatel má velkou moc, pokud zboží, které nabízí je jedinečné, diferenciované pro odběratele. Zákazník pak musí přijímat podmínky a cenu dodavatele.

- Vyjednávací síla dodavatele stoupá se zákaznickovou špatnou tržní informativností o ceně, poptávce a nabídce.
- Dodavatel má velký vliv a sílu i tehdy, když je velmi nákladné pro odběratele změnit dodavatele, neexistují ani snadno dostupné substituty.

Vyjednávací síla kupujících

Za kupujícího můžeme považovat subjekty, které jsou v přímém vztahu s podnikem. Nejsou to vždy koneční spotřebitelé, ale jsou to i prostředníci, zprostředkovatelé, prodejci. Podmínky jejich vyjednávací síly, je podobný jako u dodavatelů, a to:

- Zákazník může také ovlivnit podnik, pokud je velký, nebo významný. Zákazník ovlivňuje svou poptávkou cenu a nároky na kvalitu.
- Zákazník má velkou vyjednávací sílu, když jsou náklady na přechod k jinému dodavateli nízké. Může tak snadno přejít ke konkurenci, či existují substituty.
- Vyjednávací síla kupujícího roste, když má k dispozici potřebné tržní informace o ostatních nabídkách na trhu.
- Někteří zákazníci jsou velmi citliví na cenové změny, to znamená, že zboží má vysokou cenovou pružnost poptávky. Pro takové zákazníky není prioritní kvalita zboží, jelikož nevnímají rozdíly zboží jednotlivých dodavatelů.

Hrozba substitutů

Substitut je takový produkt a zboží, který plní obdobnou funkci jako náš produkt. Zákazník tedy může zaměňovat jeden produkt druhým. Při tvorbě strategie často podnikatelé a manažeři na tuto hrozbu zapomínají. Abychom mohli určit velikost hrozby substitutů, musíme se na substituty dívat z pohledu zákazníka. Za hrozbu můžeme považovat:

- Zákazník může náš produkt velmi lehce zaměnit za substituty.
- Náklady na přestup k substitučnímu jsou nízké.
- Cena substitutů je nízká a lákavá pro zákazníka.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba vstupu nových konkurentů závisí na atraktivitě odvětví, je jí přímo úměrná. Atraktivita odvětví je pro podniky dána například výši marže, úrovní konkurence, poptávkou,

bariérami pro vstup do daného odvětví. Bariéry pro vstup nových konkurentů mohou být následující:

- Pro některá odvětví jsou podstatné úspory z rozsahu, které vznikají při vysokém objemu produkce. Pro nové podniky je většinou obtížné dosáhnout vysokého objemu produkce.
- Potencionální konkurenci zajímá přístup k distribučním kanálům, a to ke zdrojům a zákazníkům. Někdy bývá velmi obtížné se na tyto distribuční kanály napojit jak na straně poptávky, tak i nabídky. Vytvoření vlastního distribučního kanálu je ovšem velmi nákladné.
- Bariérou dále může být legislativní omezení, například patenty či vládní regulace. Stát může omezovat vstup do odvětví udělováním licencí, vyhlašování tarifních i netarifních omezení.
- Potencionální konkurenci odrazuje vysoká diferenciacce, pro kterou je například potřeba know-how, nové technologie, kvalifikované lidské zdroje.

Rivalita mezi existujícími podniky

Tato síla vyplývá z boje mezi konkurenčními podniky. Konkurenční podnik je ten, který nabízí stejný, nebo podobný produkt, nebo službu. Konkurenční boj může mít mnoho forem v různé intenzitě. Míra konkurenčního boje závisí na těchto faktorech:

- Míra konkurence závisí na počtu a velikosti konkurentů v daném odvětví. Čím více konkurentů je v odvětví, tím je konkurenční boj větší. Totéž platí, pokud jsou podniky podobné jak ve velikosti, tak ve schopnostech, a snaží se jeden zvítězit a ovládnout trh. Stablnější trh avšak bývá ten, kde působí jeden dominantní podnik, a ostatní podniky toto postavení nemůžou změnit.
- S menším tempem růstu trhu roste rivalita mezi podniky, kdy se konkurence zaměřuje spíše o soutěžení o podíl na trhu. Často v tomto případě vznikají cenové války mezi konkurenty.
- Podniky, které se snaží maximálně využít výrobní kapacity z důvodu dosáhnouti úspory z rozsahu, mají nadbytek produktu a snaží se jej za každou cenu prodat a konkurenční boj je tedy silnější. Podniky jsou nuceny dávat slevy.
- Nízká míra odlišnosti produktu vede podniky k silnějšímu konkurenčnímu boji, jelikož zákazník může lehce přejít ke konkurentovi.

- Výstupní bariéry také vedou k vyššímu konkurenčnímu boji a vznikají výrazné cenové války. Výstupní bariérou mohou být investice do zařízení, vysoké fixní náklady na výstup, vzájemná závislost a propojení podniků. (Tyll, 2014)

2.4.2. Strategická analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku

Základem úspěchu strategie je dosažení souladu zdrojů a schopností podniku s jeho vnějším okolím. Tato strategická analýza je pro podnik velmi důležitá, protože právě na vnitřních zdrojích a schopnostech záleží, jak bude podnik reagovat na externí vlivy. Zdroje podniku jsou aktiva, které má podnik k dispozici, a schopnosti podniku jsou schopnosti přeměnit aktiva v užitek pro zákazníka. Jako aktiva podniku si můžeme představit finanční, lidské, materiální a nemateriální zdroje podniku.

Ze strategické analýzy vnitřních zdrojů a schopností podniku můžeme vyčíst silné a slabé stránky podniku, funkčnost dosavadní strategie, strategické problémy organizace a řešení těchto problémů. Aby analýza splnila svůj účel, musí být orientace analýzy široká a musí pokrýt všechny činnosti podniku. Sestavení strategické analýzy vnitřního prostředí je velmi obtížný a náročný úkol.

Jako podklad pro analýzu vnitřních zdrojů a schopností podniku slouží diagnóza podniku, audit, inventura, vyhodnocení výchozí situace podniku. Výstupem analýzy je odhad konkurenční síly, specifických předností a definování konkurenční výhody. V této diplomové práci budou aplikovány metody analýzy vnitřního okolí nazývané Identifikace a analýza zdrojů podniku a Identifikace a analýza schopností podniku.

Identifikace zdrojů podniku

Prvním krokem vnitřní analýzy je identifikace klíčových zdrojů podniku, které má podnik k dispozici, nebo které jsou potřeba zajistit. Budování strategie na základě konkurenční výhody, která se opírá o strukturu a využití zdrojů, poohlíží na podnik jako na unikátní soubor heterogenních zdrojů a schopností.

Analýza by se měla zaměřit na všechny zdroje a pomůže zjistit, že podnik není jen soubor strojů, budov, finančních prostředků a lidí.

Zdroje můžeme rozdělit do těchto 4 základních skupin:

- Hmotné zdroje – Jsou to ty zdroje, které lze vidět nebo kvantifikovat. Jsou to například stroje, zařízení, pozemky, budovy, haly a dopravní prostředky. Určení zdrojů musí být širší než jen jejich pouhý výčet. Definuje se zde počet, kapacita, rozloha, spotřeba, vlastnosti, stáří, výrobní schopnosti, flexibilita a umístění.
- Lidské zdroje – Identifikaci lidských zdrojů definujeme počtem a strukturou zaměstnanců dle jejich kvalifikace, doplněné o další údaje, jako je motivace a adaptabilita.
- Finanční zdroje – Finanční zdroje dělíme na vlastní a cizí, ovlivňují finanční strukturu a stabilitu podniku. Cílem je určit, jaké zdroje jsou nezbytné a jaké jsou potencionálním základem pro konkurenční výhodu. Hlavní podstatou je analyzování získávání kapitálu, míry zadluženosti, vztah s dlužníky a věřiteli.
- Nehmotné zdroje – Jsou to ty zdroje podniku, které nejsou hmatatelné a jsou zakořeněné v historii podniku a s vývojem jsou akumulovány. Zahrnují oblast technologie, kde patří patenty, licence, obchodní tajemství, know-how, dále oblast zahrnující pověst, ochrannou známku, značku, myšlenky, nápady, inovační schopnosti. Měřítkem je počet, význam, výnos a podíl těchto zdrojů. Při analýze může dojít k přehlédnutí některých nehmotných zdrojů. Hodnota nehmotného majetku může mít velký podíl na aktivech podniku. (Sedláčková, 2006)

Analýza schopnosti podniku

Analýza schopnosti podniku navazuje na předchozí analýzu zdrojů, kdy teď se zkoumá využití zdrojů jako charakteristika schopností podniku. Neznamená, že když vlastní podnik některé zdroje, je úspěšný. Může některé zdroje vlastnit a přitom nemá schopnosti je plně využít.

Míra využití zdrojů, jako projev schopností podniku, představuje právě ty vazby, které můžou vést k úsporám v nákladech a k diferenciaci výrobků oproti konkurenci. Konkurence velmi často napodobují strukturu zdrojů svých konkurentů, avšak vazbu zdrojů je napodobit velmi obtížné.

Na využití zdrojů existuje mnoho metod. Pro zjištění, zda podnik má schopnost využít své zdroje, se používají metody jako: Míra rentability a zkušenostního efektu, Finanční analýza a Hodnototvorný řetězec. (Sedláčková, 2006)

Finanční analýza

Díky této analýze můžeme zanalyzovat a zhodnotit finanční zdroje podniku. Úspěšný podnik se při svém hospodaření v neustále měnícím konkurenčním prostředí neobejde bez rozboru finanční situace firmy. Díky finanční analýze můžou manažeři zjistit, v jakém stavu se jimi vedený podnik nachází. Používají ji jako zdroj pro další rozhodování i investoři, obchodní partneři, státní instituce, zahraniční instituce, zaměstnanci, auditoři, konkurenti, odborná veřejnost.

Finanční analýza slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Je to rozbor dat, které získáme z účetních výkazů. Jako podpůrné zdroje jsou používány databáze různých veřejných a komerčních serverů, kde můžeme získat informace o konkurenčních podnicích, o situaci v odvětví. Je nedílnou součástí finančního řízení. Zahrnuje hodnocení minulosti, současnosti a budoucnosti finančního hospodaření podniku. Hlavním účelem finanční analýzy je připravit, s pomocí speciálních metodických prostředků, podklady pro kvalitní rozhodování o fungování podniku. Odhalí, jestli je podnik dostatečně ziskový, jestli má vhodnou kapitálovou strukturu, jestli efektivně využívá svá aktiva, jestli je schopen řádně splácet své závazky, atd.

Finanční analýzu můžeme rozdělit na tyto navazující fáze: diagnóza základních charakteristik finanční situace, rozbor příčin zjištěného stavu, identifikace hlavních faktorů nežádoucího vývoje a návrh opatření. V rámci finanční analýzy vzniklo mnoho metod hodnocení finančního zdraví firmy. Každá metoda musí mít zpětnou vazbu na cíl, který má plnit. Hlavně musíme vědět, zda skutečná metoda nejlépe odpovídá stanovenému cíli. Mezi metody finanční analýzy řadíme metody deterministické a matematicko-statistické. Deterministické metody jsou používány především pro analýzu celkového vývoje, struktury a odchylek. Jsou standardními nástroji pro menší počet období při běžné finanční analýze v podniku. Matematicko-statistické metody se používají pro delší časové řady. Slouží k posouzení determinantů a faktorů vývoje. (Dluhošová, 2010; Sedláček, 2007)

Charakteristika vybraných poměrových ukazatelů

Jsou základním nástrojem finanční analýzy. Patří mezi deterministické metody. Jsou velmi oblíbené, jelikož umožňují získat rychlý přehled základní finanční situace firmy. Dává do poměru různé položky rozvahy, výkazu zisku a ztráty. Poměrových ukazatelů je celá řada. Níže jsou vysvětleny jen ukazatele, které budou použity v praktické části diplomové práce.

Ukazatele rentability

Tato analýza měří schopnost podniku dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Rentabilita je definována jako poměr zisku a vloženého kapitálu. Rozlišujeme například rentabilitu aktiv ROA, nebo tržeb ROS.

- Rentabilita aktiv - Poměřuje zisk s celkovými aktivy bez ohledu na to, z jakých zdrojů tento zisk tvoříme (jestli se jedná o zdroje vlastní nebo cizí). Vyjadřuje míru zhodnocení aktiv společnosti, která jsou financována vlastními či cizími zdroji.

$$ROA = \frac{\text{zisk před úhradou úroků a daní}}{\text{aktiva}} \quad (2.1)$$

- Rentabilita tržeb - Ukazatel nám udává, kolik z jedné vynaložené koruny má podnikatel procent zisku. Pro správnou interpretaci je třeba dobře znát dané odvětví.

$$ROS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} \quad (2.2)$$

Ukazatele likvidity

Tato analýza vyjadřuje schopnost podniku hradit své závazky. Likvidita je definována jako poměr oběžných aktiv a objem krátkodobých závazků. Dělíme je například na ukazatel likvidity celkové, pohotové a oběžné.

- Celková likvidita - Tento ukazatel udává, jakou část krátkodobých závazků pokrývají aktiva. Hodnota by měla být mezi 1,5 a 2,5.

$$\text{Celková likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.3)$$

- Pohotová likvidita - V tomto ukazateli se berou v úvahu jen pohotové prostředky, a to krátkodobý finanční majetek a krátkodobé pohledávky. Ukazatel by se měl pohybovat mezi 1,0 a 1,5.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.4)$$

- Okamžitá likvidita - Základem jsou nejlikvidnější prostředky, jako jsou peníze v pokladně, na účtu a šeky. Ideální hodnota je 1,0, neměla by avšak klesnout pod 0,2.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.5)$$

Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele nám poskytují informace o tom, jak se efektivně hospodaří v podniku s aktivy, jako je majetek, pohledávky a zásoby. Nejčastěji se setkáváme s obratem zásob a dobou obratu zásob.

- Obrat zásob – Tento ukazatel udává, kolikrát jsou zásoby daného výrobku prodány a znovu naskladněny. Porovnává se potom s oborovým průměrem. Obrat zásob nám napomáhá zjistit optimální velikost zásob.

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad (2.6)$$

- Doba obratu zásob – Tento ukazatel udává, jak dlouho jsou zásoby vázány v podnikání, než jsou spotřebovány, nebo prodány. (Keřkovský, 2015; Knápková 2013)

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}} \times 360 \quad (2.7)$$

- Doba obratu pohledávek – Podle tohoto ukazatele zjistíme dobu, jak dlouho jsou naše finanční prostředky v pohledávkách, neboli za jak dlouho nám průměrně zákazník zaplatí svou pohledávku.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}} \times 360 \quad (2.8)$$

- Doba obratu krátkodobých závazků – Tento ukazatel stanovuje průměrnou dobu úhrady našich závazků, tedy dobu mezi nákupem zásob a úhradou faktury za zásoby. Tento ukazatel nám ukazuje naši platební morálku vůči dodavatelům.

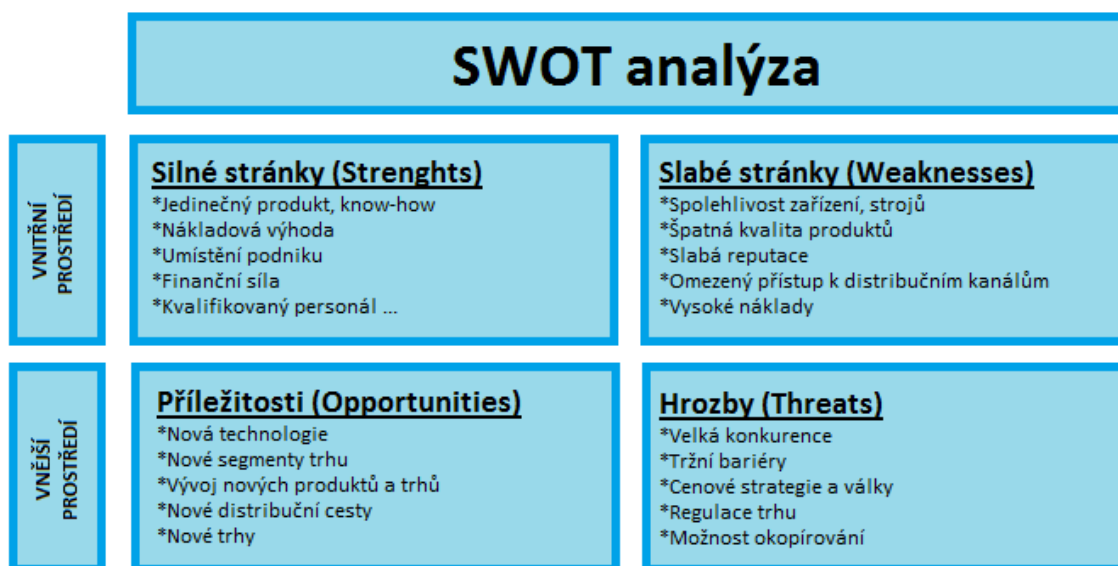
$$\text{Doba obratu kr. závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}} \times 360 \quad (2.9)$$

2.4.3. SWOT analýza

SWOT analýza je jedna z jednodušších a velmi oblíbených metod pro systematickou analýzu klíčových faktorů, které ovlivňují strategické postavení podniku. Je to velmi užitečný, pohotový a snadno použitelný nástroj, který nám popíše celkovou situaci podniku.

SWOT analýza analyzuje vnitřní a vnější faktory, které ovlivňují podnikatelské prostředí podniku. Základním cílem této analýzy je rozvíjet silné stránky, potlačovat slabé stránky, zároveň být připraven na příležitosti a hrozby okolí podniku. Podstatou není vypsát seznam těchto faktorů, ale vypracování hluboce strukturované analýzy, která poskytuje užitečné poznatky pro formulaci strategie. (Vochozka, 2012)

Obr. 2.4. – SWOT analýza (Vlastní zpracování)



Název SWOT je zkratka z písmen, která znamenají:

- S – strengths (silné stránky): Silné stránky podniku patří mezi vnitřní faktory. Čím více jich má, tím lepší je to pro podnik. Můžeme zde zařadit např. zkušený management, kvalifikované pracovníky, kvalitní servis, moderní technologie, firemní know-how, atd.
- W – weaknesses (slabé stránky): Slabé stránky podniku patří taky mezi vnitřní faktory a jsou opakem silných stránek. Může to být např. kapitálová síla, nedostatek zkušenosti v marketingu, managementu, cenová politika, atd.
- O – opportunities (příležitosti): Příležitosti podniku řadíme mezi vnější faktory a měly by být posuzovány z hlediska jejich atraktivnosti a pravděpodobnosti úspěchu. Příležitosti pro podnik mohou být např. navazování kontaktů s novými partnery, možnost expandovat do jiných zemí, atd. Využitím příležitostí může firma získat konkurenční výhodu nebo finanční prostředky.

- T – threats (hrozby): Hrozby podniku řadíme taky mezi vnější faktory a jsou opakem příležitostí. Hrozbou pro podnik může být nová konkurence, nestabilní politická situace, živelné pohromy, atd. (Srpová, 2011)

Účelem této analýzy není jenom určit faktory, které ovlivňují podnikatelské prostředí, ale zaměřit se na vyzdvižení těch, které mají strategický význam.

Hodnocení SWOT analýzy

Například pomocí metody Brainstorming nalezneme 5 faktorů v každé oblasti a vepíšeme je do tabulky, která může být ve tvaru jako tabulka 2.2. Každému faktoru přiřadíme váhu, kdy součet za jednu oblast musí být roven 1. Následuje hodnocení každého faktoru. Pro silné stránky a příležitosti používáme například škálu od 1 do 5, kdy 1 je nejnižší spokojenost a 5 je nejvyšší spokojenost. Pro slabé stránky a hrozby použijeme škálu od -1 do -5, kdy -1 je nejnižší nespokojenost a -5 je nejvyšší nespokojenost. Po ohodnocení vynásobíme hodnocení s váhou a hodnoty v dané oblasti sečteme. Z tabulky poté můžeme vyčíst nejlepší a nejhorší faktory.

Tabulka 2.2. – Hodnocení SWOT analýzy (vlastní zpracování)

Silné stránky	Váha	Hodnocení (1-5)	Váha x Hodnocení	Slabé stránky	Váha	Hodnocení (1-5)	Váha x Hodnocení
1.				1.			
2.				2.			
3.				3.			
Celkem	1			Celkem	1		
Příležitosti	Váha	Hodnocení (1-5)	Váha x Hodnocení	Hrozby	Váha	Hodnocení (1-5)	Váha x Hodnocení
1.				1.			
2.				2.			
3.				3.			
Celkem	1			Celkem	1		

Strategie podle matice SWOT

Po identifikaci faktorů silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení můžeme vytvořit matici SWOT. Ke každé oblasti doplníme body, které jsme zjistili výše ze součtu součinu váhy a hodnocení. Zjistíme, jestli převažují silné, nebo slabé stránky a zda převažují příležitosti, či hrozby.

Obr. 2.5. – Strategie podle matice SWOT (vlastní zpracování)

	S - Silné stránky	W - Slabé stránky
O - Příležitosti	Strategie SO	Strategie WO
T - Hrozby	Strategie ST	Strategie WT

V rámci matice SWOT analýzy existují 4 typy následujících strategií:

- SO strategie – strategie využití: Tato situace je velmi žádaná, představuje ofenzivní přístup. Strategie využívá své silné stránky podniku k využití příležitostí okolí ve svůj prospěch.
- ST strategie – strategie konfrontace: Pokud se podnik nachází v této situaci, znamená to, že se jeho silné stránky dostaly do konfrontace s hrozbami okolí. Tato strategie spočívá v maximalizaci silných stránek a minimalizaci hrozeb. V této situaci je třeba včas identifikovat hrozby a díky svých silných stránek se je snažit přeměnit v příležitost.
- WO – strategie hledání: Tato strategie slouží k využívání příležitostí okolí k eliminování slabých stránek podniku.
- WT – strategie vyhýbání: Tato situace je nejméně příznivá. Tato strategie je spíše defenzivní, obranná. Podnik se snaží minimalizovat své silné stránky a minimalizovat hrozby okolí. (Grasseová, 2010)

3 Prezentace vybraného podniku

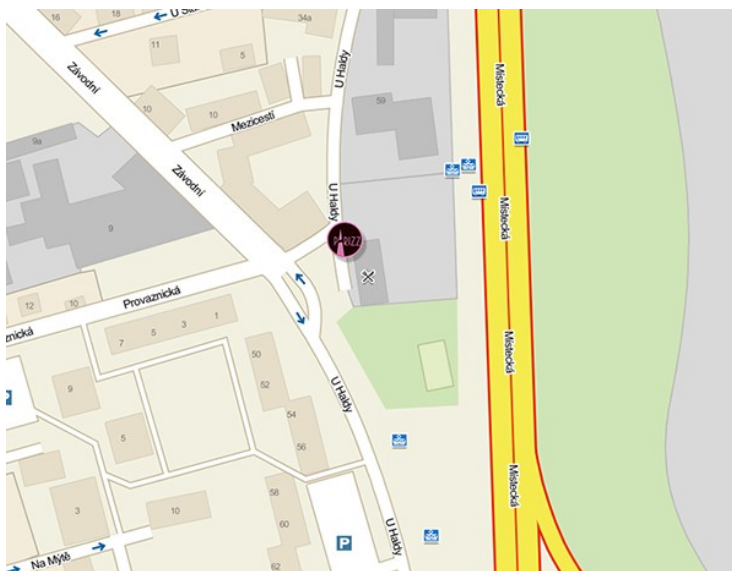
Originální a stylová kavárna a cukrárna Parizz se nachází v nejlidnatějším obvodu Ostravy v Hrabůvce a slavnostně byla otevřena 15.5.2013.

Cukrárna PARIZZ

Majitel: *Pavel Zdráhal*
IČO: *44201117*
U Haldy 55, Ostrava -
Hrabůvka, 700 30
Adresa:
Předmět podnikání: *Provozování kavárny,*
cukrárny
Telefon: *(+420) 604 745 641*
Webové stránky: *<http://cukrarnaparizz.cz>*
E-mail: *info@cukrarnaparizz.cz*
Facebook: *[facebook.com/CukrarnaParizz](https://www.facebook.com/CukrarnaParizz)*
Otevírací doba *10:00-19:00*



Obr. 3.1. – Umístění kavárny a cukrárny Parizz (cukrarnaparizz.cz)



Provozování kavárny a cukrárny Parizz není hlavní výdělečnou činností majitele, ale slouží jako vedlejší činnost. Kavárnu využívá také jako svou kancelář a prostor pro schůzky.

Pan Zdráhal zaměstnává dva zaměstnance na hlavní pracovní poměr, kteří vysoce splňují kvalifikační požadavky na pozici servírka, barmanka. Tyto zaměstnankyně zpřijemňují prostředí a zkvalitňují nabízející produkty kavárny.

Stylová cukrárna a kavárna Parizz nabízí velký výběr netradičních a originálních dortů, zákusků a dezertů, které jsou vyráběné z čerstvých a vysoce kvalitních surovin a uspokojí i ty nenáročnější zákazníky.

K zákuskům nabízí kavárna profesionální přípravu různých druhů káv, které pocházejí z výběrových plantáží, pražené v Itálii, a které vynikají silnou a sametovou chutí. Dále zde zákazníkům připraví kvalifikovaní zaměstnanci čerstvé koktejly, míchané alkoholické a nealkoholické nápoje, kvalitní čerstvé čaje, zmrzlinové poháry, či nabídnou výběrová vína a kvalitní alkohol.

Zdarma kavárna nabízí využití vysokorychlostní Wi-fi, venkovní terasy za příznivého počasí a dětský koutek ve vnitřních prostorách kavárny a cukrárny Parizz. (cukrarnaparizz.cz)

Poslání kavárny

Jsme stylová kavárna, která nabízí kvalitní produkty v příjemném prostředí s příjemnou obsluhou. Účelem je nabídnout zákazníkům místo pro odpočinek, při kterém si můžou osladit den zákuskem či vychutnat si výbornou kávu.

Vize kavárny

Chceme být úžasným místem, kde si uspokojí chuť i ten nenáročnější zákazník. Každý zákazník si najde to své a bude se zde rád vracet.

Cíl

Cílem naší kavárny je dosáhnout průměrné návštěvnosti 100 zákazníků denně do 4 let naší působnosti.

4 Strategická analýza v konkrétních podmínkách podniku

V této části diplomové práce budou aplikovány vybrané metody strategické analýzy. Nejdříve bude provedena analýza makrookolí pomocí PEST analýzy, poté se budeme zabývat mikrookolím, které prozkoumá Porterův model pěti sil. Pro vnitřní okolí budou definovány zdroje a schopnosti podniku a zpracujeme finanční analýzu. Na základě těchto analýz vnějšího a vnitřního prostředí bude provedena SWOT analýza, která přehledně shrne výsledky předchozích analýz.

4.1. PEST analýza

Pro analýzu makrookolí podniku je vybrána metoda PEST analýza, která patří mezi základní metody a je velmi oblíbená. Budou zde prozkoumány faktory oblasti politické, ekonomické, sociální a demografické, technologické.

Politické faktory

Politická situace v ČR je poměrně stabilní, kdy ke stabilitě i přispívá členství v EU. Důležitý politický faktor pro kavárny jsou změny v právním řádu, kdy po vstupu do EU musela Česká republika harmonizovat právo, účetnictví, systém daní. Harmonizace proběhla i v oblastech jako je celní správa, ochrana spotřebitele, atd. na základě požadavků EU. Výhodou členství v EU pro OSVČ a menší firmy je v rámci podpory zaměstnanosti možnost čerpat dotace na zaměstnance, kdy podnikatel může čerpat dotaci ve výši až 250,000.00 Kč dle druhu pracovní pozice.

Již starší novinkou od 1. ledna roku 2014 je nový občanský zákoník a nový zákon o korporacích, došlo ke zrušení obchodního zákoníku. Je to jedna z největších změn pro podnikatele od roku 1990.

Novinkou od ledna 2016 je kontrolní hlášení DPH, které musí podávat plátcí daně z přidané hodnoty. Kontrolní hlášení nenahrazuje řádné daňové přiznání a podává se pouze elektronicky. Podle vlády by stát mohl vybrat o deset miliard korun více, jelikož úřady mají přístup k údajům mezi plátcí a může porovnat data na obou stranách. Podnikatele kontrolní hlášení zatěžuje administrativou navíc a přinese jednorázové náklady s aktualizací účetních programů.

Další novinkou v roce 2016, která velmi ovlivní podnikatele v pohostinství, je zavedení elektronické evidence tržeb. Zavedení proběhne ve třech fázích, kdy první proběhne již v listopadu roku 2016. Důvody zavedení elektronické evidence tržeb jsou rozsah šedé ekonomiky, daňové úniky na DPH a nevykázané příjmy. Krácení příjmů ničí podnikatelské prostředí, ochuzuje stát o částku v mld. Kč.

Daňový systém v České republice podléhá daňové harmonizaci Evropské unie. Za stabilní sazby daně můžeme považovat sazby daní přímých, a to daň z příjmu právnické a fyzické osoby. Sazba DzPO je již od roku 2010 ve výši 19% a sazba DzFO je ve výši 15% ze superhrubé mzdy. Za stabilní nemůžeme považovat sazby daně z přidané hodnoty, kdy jejich vývoj od roku 2010 nalezneme v tabulce 4.1. níže. Vláda plánuje v dalších letech další změny sazeb DPH.

Tab. 4.1. – Vývoj sazeb DPH od roku 2011 (vlastní zpracování podle ucetnikavarna.cz)

ROK	SAZBA DANĚ	
	Snížená	Základní
2016	První 15%	21%
	Druhá 10%	
2015	První 15%	21%
	Druhá 10%	
2014	15%	21%
2013	15%	21%
2012	14%	20%
2011	10%	20%
2010	10%	20%

Provozovatel kavárny musí dodržovat obecně platné zákony a předpisy, dále hygienické přepisy, např. Nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 853/2004 o hygieně potravin a Nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 1831/2003, kterým se stanoví obecné zásady, požadavky potravinového práva, zřizuje se Evropský úřad pro bezpečnost potravin a stanoví se postupy týkající se bezpečnosti potravin. Provozovny musí splňovat například i prostorové podmínky a vybavení provozoven, atd.

Ekonomické faktory

Každý podnikatel by měl mít přehled o vývoji základních ekonomických faktorů, které jsou zahrnuty mezi makroekonomické ukazatele, například inflace, HDP, průměrná mzda, míra nezaměstnanosti.

Česká ekonomika v roce 2015 rostla, což lze vidět na vývoji HDP v tabulce 4.2.

Tab. 4.2. – Vývoj HDP od roku 2011 HDP (vlastní zpracování podle Českého statistického úřadu)

	2011	2012	2013	2014	2015
Hrubý domácí produkt v mld. Kč	4,022.50	4,041.60	4,077.10	4,260.90	4,472.30
Hrubý domácí produkt - růst v %	2.0	-0.9	-0.5	2.0	4.2

Dle ministerstva financí v roce 2015 dosáhl ekonomický růst 4,2%, což bylo ale ovlivněno řadou jednorázových a dočasných šoků, například čerpání prostředků z fondů EU z programového období 2007-2013, které bylo možno do konce roku 2015, a meziroční propad ceny ropy. Tento reálný růst HDP byl nejvyšší od roku 2007. Růst ekonomiky je tažen domácí poptávkou, takže vyššími výdaji na konečnou spotřebu a investicemi do fixního kapitálu. Růst ekonomiky bude dle prognózy pokračovat i nadále, i když v menší míře než v roce 2015. Za nepříznivý faktor pro rozvoj ekonomiky můžeme považovat geopolitická rizika, jelikož konflikty na Blízkém východě a v severní Africe vyvolaly migrační krizi. Její ekonomický dopad na státy EU zatím nelze předvídat. Pokud se nezvýší počet žadatelů o azyl v ČR, dopady pro nás budou minimální. Dalším potencionálním rizikem může být referendum o setrvání Spojeného království v EU a stupňování teroristických útoků.

Abychom mohli dobře reagovat na ceny dodavatelů, měli bychom mít přehled o míře inflace, která je v posledních letech velmi nízká. Vývoj míry inflace nalezneme v tabulce 4.3.

Tab. 4.3. – Vývoj míry inflace od roku 2011 (vlastní zpracování podle Českého statistického úřadu)

	2011	2012	2013	2014	2015
Míra inflace v %	1.90	3.30	1.40	0.40	0.30

Míra inflace v roce 2015 dosáhla hodnoty 0,3 % a je nejmenší od roku 2003, zároveň je to druhá nejnižší hodnota v historii samostatné ČR. Za nízkou inflací stojí převážně velké propady světových cen minerálních paliv, nebo obecně nízká inflace v globálním měřítku. Podle prognózy ministerstva financí by se i rok 2016 měl vyznačovat velmi nízkou inflací,

a to především kvůli protiinflačnímu působení ceny ropy. Míra inflace by teda letos mohla dosáhnout hodnoty 0,7 %, v roce 2017 by se růst spotřebitelských cen mohl zrychlit na 1,7 %.

Rozvoj ekonomiky se projevil i na trhu práce a působí na příznivý vývoj zaměstnanosti. V tabulce 4.4. můžeme vidět vývoj obecné míry nezaměstnanosti od roku 2011 v ČR a v Moravskoslezském kraji.

Tab. 4.4. – Vývoj obecné míry nezaměstnanosti (vlastní zpracování podle Českého statistického úřadu)

	2011	2012	2013	2014	2015
Míra nezaměstnanosti v ČR	6.7	7.0	7.0	6.1	5.0
Míra nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji	9.3	9.5	9.9	8.6	8.1

Situace na trhu práce by se měla i nadále zlepšovat. Podle prognózy se počítá s růstem zaměstnanosti a pozvolným klesáním míry nezaměstnanosti. V roce 2016 by měla míra nezaměstnanosti dosáhnout hodnoty 4,6% a v roce 2017 4,5%.

I přes skoro nulovou inflaci mzdy v ČR rostou. V tabulce 4.5. je zobrazena průměrná hrubá mzda v Moravskoslezské kraji a pro srovnání i v ČR.

Tab. 4.5. – Vývoj průměrné hrubé mzdy (vlastní zpracování podle Českého statistického úřadu)

	2011	2012	2013	2014	2015
Průměrná hrubá mzda v ČR v Kč	24456	25100	25051	25702	26467
Průměrná hrubá mzda v Moravskoslezském kraji v Kč	22593	23247	23036	23503	24208

Podle prognózy se očekává růst objemu mezd a platů i v letech 2016 i 2017, kdy růst by měl přesáhnout 4%. (mfcz.cz)

Sociální a demografické faktory

V dnešní době není pití kávy považováno jen za pouhý zvyk, ale za životní styl. Za velký rozmach může i kavárna Starbucks, díky které se návštěva kaváren stala trendem. Je to největší světový kavárenský řetězec.

Spotřeba kávy se v posledních 10ti letech výrazně zvýšila. Co se týče spotřeby kávy, jsou Češi průměrnými konzumenty, takže v průměru každý Čech v roce 2014 zkonzumoval 5,4 Kg kávy.

Mezi sociální a demografické faktory dále patří počet obyvatel, jejich věková struktura a příjmy. Dle Českého statistického úřadu žije k 31.12.2015 v Ostravě 292681 obyvatel. Věkovou strukturu nalezneme v tabulce 4.6.

Tab. 4.6. – Věková struktura obyvatel Ostravy k 31.12.2016 (vlastní zpracování podle Českého statistického úřadu)

Celkem	muži	v tom muži ve věku				ženy	v tom ženy ve věku			
		0–19	20–34	35–59	60+		0–19	20–34	35–59	60+
292,681	141,703	28,192	29,775	53,059	30,677	150,978	27,057	28,101	52,209	43,611

V roce 2014 proběhlo srovnání životní úrovně v krajích a Moravskoslezský kraj je poslední. Je zde největší migrace obyvatel a nejvyšší výskyt nemocí z povolání. K vyšší životní úrovni ani moc nepřispívá znečištěné životní prostředí a nezdravý životní styl, o čemž vypovídá ve srovnání s ostatními kraji i nejnižší střední délka života.

V tabulce 4.7. můžeme vidět průměrný roční peněžní čistý příjem v Moravskoslezském kraji a pro srovnání i v Praze. Vidíme, že příjem v Moravskoslezském kraji má tendenci růstu, ale ani z daleka nedosahuje úrovně příjmů v Praze.

Tab. 4.7. - Peněžní příjmy čisté (vlastní zpracování podle Českého statistického úřadu)

Peněžní příjmy čisté (Kč/osoba/rok)	2014	2015
Moravskoslezský kraj	133,866	136,041
Hl. město Praha	205,793	209,929

Technologické faktory

Moderní technologie nám roste přímo před očima a často zavedení nových technologií jsou pro firmu nemalé finanční položky. Za hlavní technologický faktor můžeme považovat používání internetu, kdy v Moravskoslezském kraji používá internet přes 73% obyvatel. Obyvatelé využívají internet k vyhledávání zboží, podniků a získávání informací, dále často navštěvují sociální sítě.

Další technologický faktor, který může ovlivnit kavárnu, je klimatizace, která může v letních dnech přilákat více zákazníků, a možnost placení kartou, kterou berou zákazníci většinou automaticky. Dále se hledí na snižování nákladů. Úspory se dá dosáhnout skrze úsporné spotřebiče a žárovky, atd.

4.2. Porterův model pěti sil

Pomocí Porterova modelu pěti sil zanalyzujeme mikrookolí podniku, kde budeme zkoumat, jak na podnik působí zákazník, dodavatel, substitut, potencionální a existující konkurence.

Vyjednávací síla dodavatelů

Jelikož je kavárna poměrně malý podnik s malou vyjednávací silou jako odběratel, mají dodavatelé velkou vyjednávací sílu. Dodavatelé nejsou nijak zvláště motivováni k podpoře kavárny například nižší cenou, apod. Na druhou stranu je dodavatelů velmi mnoho a existuje spousta konkurenčních produktů a substitutů. Změna dodavatele není pro odběratele nákladná, proto spousta dodavatelů sepisuje se svými odběrateli smlouvy, kontrakty, kde se domlouvají například na minimální době spolupráce, na minimálním frekvenčním odběru, nebo na tom, že odběratel nesmí odebírat produkty od hlavních konkurentů. Za porušení může odběratel dostat finanční sankci, naopak za dobrou spolupráci může odběratel od dodavatele získat množstevní slevy, nabízí jim různé akce, dávají jim k dispozici reklamní předměty, elektronické zařízení, atd.

Takovou smlouvu má kavárna Parizz sepsanou se společností Coca-cola a Mövenpick. Společnost Coca-cola dodává kavárně Parizz nealkoholické nápoje. Má velkou vyjednávací sílu, jelikož je to obrovská a ve světě známá firma, která má mnoho odběratelů. Tato společnost stanovuje ceny a odběratel se jim musí podřídit. Za loajálnost nabízí svým zákazníkům reklamní předměty zdarma, jako jsou trička, sklenice, odpadkové koše, atd. Kavárna se zase naopak přislíbila neodebírat nealkoholické nápoje od Pepsi. Po dobu spolupráce dala Coca-cola kavárně k dispozici chladničku.

Další dodavatel, se kterým má Parizz sepsanou smlouvu, je dodavatel zmrzliny Mövenpick. Ten firmě za spolupráci zapůjčil pultový mrazák pro kopečkovou zmrzlinu a dal jim velké slunečníky na zahrádku.

V kavárně se používá káva značky Trieste, pro kterou nemá Parizz vybraného dodavatele, ale nakupuje kávu dle nejlepší aktuální ceny. Dorty si nechává dovážet od firem Gamys, Plesenská kafrárna, Medox a zákusky z firmy Viki. U těchto firem je zde spolupráce na základě loajality, bez smlouvy. Tyto firmy mají pevné ceny a Parizz je musí následovat. Drobný nákup zásobuje majitel nákupy ve velkoobchodě Makro a alkohol se objednává z Benstar.

Vyjednávací síla kupujících

Kupující naší kavárny Parizz jsou koneční zákazníci, konzumenti. Zdá se, že samotný zákazník nemá velkou vyjednávací sílu. Není to však pravda. Funguje to totiž jako řetězová reakce, kdy z jednoho nespokojeného zákazníka se stane nespokojená skupina a ta už může podnik velmi ovlivnit. V dnešní době existuje spousta možností, jak se informovat o daném podniku. Nejčastější cestou to bývá skrze známé či internet. Nespokojený zákazník totiž píše recenze a vyjadřuje své názory častěji, než ten spokojený zákazník. Lidé si často před návštěvou tyto recenze čtou.

Proto by se měla kavárna snažit uspokojit potřeby každého zákazníka. Pro zákazníka kavárny není problém přejít ke konkurenci, jelikož náklady na přechod jsou nulové, čímž jejich vyjednávací síla stoupá.

Zákazník nijak výrazně neovlivňuje ceny produktů kavárny. Kavárna má v poměru ke konkurenci střední ceny. Naši zákazníci se ceně přizpůsobují, ale očekávají za ni také požadovanou kvalitu produktu, obsluhy i prostředí. Zákazníci jsou velmi citliví na změny kvality, prostředí a hlavně na změny cen. Kavárna tyto změny velmi citlivě aplikovat, například doporučujeme místo změny cen raději ubrat kvantitu (kvantita množství kávy, gramáž zákusků, atd..).

Zákazníci kavárny mají tedy poměrně vysokou míru vyjednávací síly, jelikož jsou to jediní odběratelé kavárny Parizz.

Kavárna Parizz se zaměřuje hlavně na dva segmenty níže a kavárnu navštěvují pravidelně. Zákazníky bychom zařadili do střední a vyšší třídy, pracují či bydlí v Ostravě.

Maminky s dětmi

Maminky jsou časté zákaznice, jelikož jim kavárna nabízí příjemné, čisté prostředí a dětský koutek pro děti. Kavárna se svým sortimentem se zaměřuje jak na dospělé, tak na děti. Kavárna pro ně nabízí kvalitní kávu, nealkoholické nápoje a sladkosti pro děti.

Lidé chodící na pracovní schůzky

Druhým a nejdůležitějším segmentem jsou lidé, kteří často chodí na pracovní schůzky. Nejčastěji jsou to muži ve věku 30 – 45 let, povoláním právníci a obchodní zástupci.

V kavárně můžou své zákazníky pohostit dobrou kávou, dobrým zákuskem, příjemným prostředím. Kavárna jim nabízí připojení wifi zdarma.

Hrozba substitutů

Za substituty kavárny můžeme považovat ty podniky, které nabízejí alternativní produkty a prostředí, například posezení venku na zahrádce, nekuřácký prostor s obsluhou a wifi připojením, nebo podniky se stejným sortimentem, ale nenabízí posezení a obsluhu. Produkty a prostředí kaváren lze velmi snadno nahradit. Substitutů je tedy hodně, avšak síla hrozby substitutů je velmi nízká a jejich existence nemůže nijak ohrozit životnost kavárny Parizz. Jak již bylo zmíněno, pití kávy a návštěva kaváren je životní styl člověka. Zákazník si stále raději vypije kvalitní kávu v klidu a příjemném prostředí kavárny Parizz.

Za substituty můžeme například považovat benzínové pumpy, fastfoody, lahůdkářství a podobné podniky.

Benzínové pumpy

V blízkosti kavárny se nachází benzinka Shell, Mol a OMV. Tyto benzinky nabízejí pro zákazníky kávu a lehké občerstvení. Zákazníci se zde velmi dlouho nezdrží, většinou si berou kávu s sebou. Obsluha je zde jen za barem. Ceny káv, která není tak kvalitní, jak v kavárně Parizz, jsou převážně stejné, či vyšší.

Fastfood KFC

Tento fastfood v shopping parku Avion nabízí svým zákazníkům i posezení venku. Prostředí není klidné z důvodů velkého množství lidí, zákazníci zde cítí zápach z připravovaného jídla. Ceny káv a nápojů jsou převážně stejné.

Lahůdkářství Železnák

Lahůdkářství se nachází nedaleko. Nenabízí svým zákazníkům možnost posezení s obsluhou. Je to bufet a zákazníci jej hodně využívají spíše k zákuskům, chlebíčkům a dalším lahůdkám s sebou domů. Lahůdkářství má velmi širokou nabídku a ceny jsou velmi příznivé.

Just donut.

Tento podnik začíná být v Ostravě velmi oblíbený a pro donuty si zde jezdí lidé i z daleka. Je to malý podnik, který se nachází v centru Ostravy. Nabídka je zaměřena jen na

donuty s sebou. Nevýhodou je množství nabízeného zboží. Poptávka převyšuje nabídku a zboží je vyprodáno většinou již do oběda, a potom odpolední hosté jsou naštvaní. Bohužel podnik nemá prostory pro rozšíření své výroby.

Sladké království

Další podnik, který se stává v Ostravě velmi populární, se jmenuje Sladké království. V Ostravě má dvě pobočky, jednu v centru a druhou v Porubě. Bohužel mají stejný problém jako Just donut., kdy již v odpoledních hodinách nemají co svým zákazníkům nabízet.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba vstupu nových konkurentů je poměrně vysoká. Vstup nových podniků na trh je relativně snadný. Neexistují ani žádné legislativní omezení, podnik nepotřebuje žádný patent, či know-how, založení kavárny není ani nijak vysoce nákladné a nepožaduje vysokou specializaci zaměstnanců. Pro některé může být tento obor atraktivní z důvodů velké marže na kávě, avšak podniky v této oblasti nedosahují úspor z rozsahu z velkého objemu produkce. Přístup do distribučních kanálů také nijak nezabraňuje či neodrazuje potencionální konkurenci. Někteří dodavatelé jsou loajální ke svým odběratelům, to však nebrání k přístupu potencionálním konkurentům. Dodavatelů pro kavárny a cukrárny je velmi mnoho, proto jsou dodavatelé navíc rádi za každého nového odběratele. I zákazníci bývají loajální, avšak nic jim nebrání, pokud se jim něco nelíbí, k přechodu ke konkurenci.

Rivalita mezi existujícími podniky

Na trhu existuje nespočet kaváren a cukráren, míra konkurence je velká. Kavárna Parizz se snaží své hlavní konkurenty pravidelně mapovat. Její hlavní konkurenti nabízejí převážně stejné druhy káv, míchaných nápojů, dortů a dezertů. Parizz se chce co nejvíce od nich odlišit, ale produkty to není až tak jednoduché, proto se zaměřuje hodně na své prostředí, aby bylo příjemné a klidné, a na kvalifikovaný personál.

Za konkurenci považujeme všechny kavárny a cukrárny v Ostravě nebo restaurace, které nabízejí kávu a zákusky. Níže budou popsány jen ty podniky, které Parizz považuje za své hlavní konkurenty a které nějakým způsobem naši kavárnu ovlivňují.

Cukrárna Ollies

Tento podnik si za poslední roky vybudoval v Ostravě velmi dobré jméno. Tento podnik můžeme považovat za dominantní na trhu. Některé podniky kopírují jeho nabídku produktů. Podnik má v Ostravě dvě pobočky, jednu v Porubě a druhou ve Vítkovicích, takže jedna je blízko naší kavárny Parizz. Ollies nabízí velké množství kvalitních a výborných dortů z vlastní pekárny, kávy, míchané nápoje, zmrzlinu. Ollies je poměrně drahá, ale i přes to má denně plno hostů. Za to může vděčit své popularitě a svým dortům. Ollies ve Vítkovicích rozšířil svou činnost o bistro, které se nachází ve stejném objektu jako cukrárna, takže zde lidé chodí i na jídlo. Ollies nabízí příjemné prostředí s wifi připojením, v létě je možnost posezení na zahradce. Mají vymyšlené i parkování pro zákazníky. Zákazníci si můžou objednat i celý dort za výhodnější cenu, dokonce i s dovozem. Ollies považujeme za velkou konkurenci, i když kavárnu Parizz nějak zvláště neovlivňuje v cenách a nabídce produktů.

Babiččina cukrárna

Za dalšího velkého konkurenta považujeme Babiččinu cukrárnu, která má také dvě pobočky v Ostravě, jednu v centru města Ostravy a druhou v Porubě. Pobočky mají jako hlavní výhodu umístění, v centru je na Masarykově náměstí a v Porubě na ulici Hlavní třída. Na těchto místech je velká koncentrace lidí, sídlí zde mnoho firem. Tato cukrárna má stejného dodavatele dortů jako cukrárna Parizz, ceny jsou ale vyšší. Zajímavý je také interiér cukráren, který je do staršího stylu.

Restaurace a pivnice Edison

Restaurace a pivnice Edison se nachází ve stejném komplexu jako kavárna Parizz. Nabízí posezení na zahradce s obsluhou a velkou zahradu pro rodiče s dětmi, kde se nachází dětské hřiště. Restaurace a pivnice Edison nijak zvláště neohrožuje kavárnu, naopak Parizz se snaží co nejvíce vytěžit z blízkého umístění Edisonu. V letních měsících navštěvuje zahradu nespočet maminek s dětmi, takže kavárna a cukrárna je pro ně velkým lákadlem. Takže mnoho zákazníků Edisonu se do kavárny staví pro zákusky, zmrzlinu či míchaný nápoj, jenž Edison nenabízí. Edison nabízí kávu, ale kvalita a příprava ani zdaleka nekonkuruje Parizz. I když se Edison snaží tento odliv snížit cenou kávy, zákazníci si tedy raději zajdou na kvalitní kávu do Parizz.

Zábavní centrum Broadway

Zábavní centrum se nachází nedaleko kavárny Parizz. Skládá se z restaurace a baru. Interiér Broadway je v moderním americkém stylu. Nabízejí několik druhu káv a dezertů. Je zde i wifi připojení a příjemná terasa venku. Ceny jsou nižší než v kavárně Parizz.

4.3. Identifikace, analýza zdrojů a schopností podniku

Tato analýza zkoumá vnitřní zdroje podniku, neboli silné a slabé stránky podniku. V první fázi budou identifikovány zdroje podniku a následně bude analyzována schopnost využití svých zdrojů.

Zdroje kavárny Parizz jsou rozděleny do 4 základních skupin:

Hmotné zdroje

Interiér kavárny je zařízen moderně. Kavárna se nachází v pronajatých prostorách, zabezpečených alarmem. Při vstupu do kavárny vidíme šest stolů se židlemi, barový pult, dřevěné sloupy pro květiny, vitrínu se zákusky. Vše je ve vlastnictví majitele a stáří je 3 roky. Dále zde vidíme pultový mrazák pro zmrzlinu, který ale není v majetku Parizz: Vlastní jej Mövenpick. Kavárna má také skladové prostory, kde se nachází velká lednice ve vlastnictví Coca coly a velký mrazák ve vlastnictví kavárny. Barový pult je vybaven velmi kvalitním a profesionálním kávovarem, jehož stáří je 10 let. Dále je zde profi myčka, která je stará 5 let, a elektronická pokladna. Dalším majetkem kavárny jsou skleničky, hrníčky, talíře, šlehače, mixér, stolečky a židličky pro zahrádku, atd. Za hmotné zdroje považujeme zásoby nabízeného zboží, jako je káva, alkoholické a nealkoholické nápoje, zákusky, dorty, zmrzlina, sladké pochutiny. Před komplexem, kde se nachází parkoviště, které je součástí majetku komplexu.

Kavárna nabízí příjemné a moderní prostředí pro zákazníky. Kavárna dobře využila svůj prostor. Interiér není přeplácáný, je zde úměrný počet stolů pro zákazníky. Výhodou je bezplatné využívání lednice a mrazáku pro zmrzlinu od dodavatelů, jelikož nákup těchto zařízení je velmi nákladný, navíc zařízení reprezentují daného dodavatele. Exteriér je také velmi pěkný. Celý komplex byl na jaře roku 2016 rekonstruován. Nevýhodou je parkoviště, které musí sdílet s restaurací Edison a často zde parkují i lidé, kteří bydlí okolo. Někdy je tak nedostatek parkovacích míst pro zákazníky. Parkoviště by mělo být vyhrazeno jen pro zákazníky podniků v komplexu. Kavárna má úzkou nabídku sortimentu, avšak zásoby zboží

k prodeji je v dostatečném množství. Za nedostatek, avšak který není příliš podstatný, je chybějící firemní telefon, který nemají zaměstnanci kavárny k dispozici. Zákazníci dělají rezervace přímo přes majitelův telefon a objednávky si dělají zaměstnanci skrze svůj telefon.

Lidské zdroje

Kavárna Parizz zaměstnává 2 zaměstnance na hlavní pracovní poměr. Podle potřeby si hledá brigádníky, kteří pracují na dohodu o provedení práce. Zaměstnanci zajišťují plynulý chod kavárny, jsou velmi kvalifikovaní a mají dřívější praxi z oboru. Zaměstnanci nemají na starost nejen obsluhu zákazníků a přípravu kávy, udržují i čistotu prostor denním úklidem, otevírají i zavírají kavárnu, objednávají a přebírají zboží od dodavatelů. Zaměstnanci jsou velmi zodpovědní a samostatní.

Kavárna zaměstnává velmi kvalifikované zaměstnance, kteří jsou velmi iniciativní. Dva zaměstnanci na hlavní pracovní poměr úplně stačí, ale doporučovali bychom najít nějakého stálého brigádníka, který by byl flexibilní podle potřeby. Pokud potřebuje kavárna brigádníka na zástup, není moc prospěšné, pokud je to pokaždé jiný člověk, jelikož zaškolení a přizpůsobení se pracovišti je dlouhodobý proces. Nepůsobí to dobře ani na zákazníky, pokud vidí často jiné tváře obsluhy.

Finanční zdroje

Veškeré finanční zdroje pochází z vnitřních zdrojů majitele firmy. Finanční zdroje podniku budou analyzovány ve finanční analýze, která bude provedena následovně.

Nehmotné zdroje

Za nehmotné zdroje kavárny Parizz můžeme považovat know-how kavárny při přípravě kávy, jejich nápady a myšlenky. Za další nehmotný zdroj považujeme dobré jméno podniku.

Co se týče nehmotných zdrojů, podnik jich příliš mnoho nevlastní. Kavárny a jiné hostinské zařízení nemají licence a patenty jako výrobní společnosti. Za nehmotný zdroj považujeme dobré jméno firmy, na kterém si kavárna Parizz velmi zakládá a zatím se jí daří si ho udržet.

4.4. Finanční analýza

Finanční analýza bude zpracována pro období od otevření kavárny od 15.5.2013 do 31.12.2015. V této kapitole budou využity vzorce z teoretické části diplomové práce. Majitel kavárny je OSVČ a výdaje uplatňuje paušálně. Výše paušálu pro majitele kavárny je dle zákona o dani z příjmu 60 % z příjmů ze živnostenského podnikání. Nejvýše může OSVČ uplatnit příjmy do částky 2000000 Kč. Data potřebná k výpočtu nám poskytl majitel kavárny Parizz a budou uvedena v tabulkách níže.

Ukazatele rentability

V tabulce 4.8. můžeme vidět vývoj vybraných ukazatelů rentability. Ukazatel rentability aktiv (ROA) má rostoucí trend, což je žádoucí stav tohoto ukazatele. Zisk je efektivně tvořen z aktiv podniku. V roce 2013 přinesla každá koruna aktiv zisk ve výši 0,25 Kč, v roce 2014 už přinesla 0,69 Kč zisk a v roce 2015 každá koruna aktiv vygenerovala zisk ve výši 0,71 Kč.

Tab. 4.8. – Vývoj vybraných ukazatelů rentability

Ukazatel	15.5.2013-31.12.2013	1.1.2014-31.12.2014	1.1.2015-31.12.2015
ROA	25%	69%	71%
ROS	28%	29%	29%
Data pro výpočet v Kč			
Zisk před daněmi, SP a ZP	100,000.00	288,000.00	320,000.00
Čistý zisk	70,896.00	206,616.00	228,520.00
Daň, SP a ZP	29,104.00	81,384.00	91,480.00
Tržby (výkony)	250,000.00	720,000.00	800,000.00
Aktiva	398,000.00	420,000.00	450,000.00

Jak můžeme vidět, rentabilita tržeb (ROS) stagnuje a je to z důvodu paušálního uplatnění výdajů. Výsledek znamená, že na 1 Kč tržeb připadá zisk ve výši 0,29 Kč.

Ukazatele likvidity

Zjištěné hodnoty ukazatelů likvidity nalezneme v tabulce 4.9. níže. Ukazatel celkové likvidity nám říká, kolikrát je kavárna schopna uspokojit své věřitele po zpeněžení oběžných aktiv. Doporučená hodnota je mezi 1,5 – 2,5. V roce 2013 je schopna je uhradit 2,06 krát,

v roce 2014 2,67 krát a v roce 2015 dokonce 2,90 krát. Kavárna Parizz je tedy nad doporučenými hodnotami a ukazatel má rostoucí trend.

Tab. 4.9.- Vývoj vybraných ukazatelů likvidity

Ukazatel	15.5.2013-31.12.2013	1.1.2014-31.12.2014	1.1.2015-31.12.2015
Celková likvidita	2.06	2.67	2.90
Pohotová likvidita	0.88	1.00	1.25
Okamžitá likvidita	0.88	1.00	1.25
Data pro výpočet v Kč			
Oběžná aktiva	35,000.00	40,000.00	58,000.00
Zásoby	20,000.00	25,000.00	33,000.00
Krátkodobé pohledávky	-	-	-
Krátkodobý finanční majetek	15,000.00	15,000.00	25,000.00
Krátkodobé závazky	17,000.00	15,000.00	20,000.00

V našem případě je pohotová likvidita a okamžitá likvidita stejná, jelikož kavárna neeviduje žádné pohledávky. Zákazníci kavárny jsou koneční spotřebitelé, kteří platí ihned. Zajímá nás tedy hodnota okamžité likvidity a ta nám ukazuje, kolikrát je kavárna schopna okamžitě zaplatit své krátkodobé závazky z krátkodobého finančního majetku. Ideální hodnota tohoto ukazatele je 1. V prvním sledovaném období kavárna této hodnoty nedosahuje, ale v dalších letech už ano.

Ukazatele aktivity

Ve sledovaném období budeme ještě analyzovat vybrané ukazatele aktivity. Pro výpočet dob obrátů v roce 2013 je potřeba znát počet dní v roce 2013 od otevření kavárny. Počítali jsme s 225 dny. V tabulce 4.10. je vypočítán nejprve obrat zásob, který nám ukazuje, kolikrát jsou peněžní prostředky přeměněny na zásoby a ty následně na peněžní prostředky. V roce 2013 je počet obrátů 13, v roce 2014 29 a v roce 2015 jsou zásoby přeměněny 24 krát. Doba potřebná k této přeměně se nazývá doba obratu zásob. V roce 2013 doba obratu trvala 18 dní, což je velmi dlouhá doba. V roce 2014 a 2015 byla doba obratu dva dny. Když nebereme v úvahu první rok, počet obrátů zásob je poměrně vysoký a doba obratu jsou dva dny. Je to dáno tím, že kavárna nabízí zákusky a dorty, které mají malou dobu trvanlivosti. Dorty a zákusky musí být čerstvé.

Tab. 4.10. – Vývoj vybraných ukazatelů aktivity

Ukazatel	15.5.2013-31.12.2013	1.1.2014-31.12.2014	1.1.2015-31.12.2015
Obrat zásob	13	29	24
Doba obratu zásob	18 dní	2 dny	2 dny
Doba obratu pohledávek	0 dní	0 dní	0 dní
Doba obratu závazků	15,3 dní	7,5 dní	9 dní
Data pro výpočet v Kč			
Tržby (výkony)	250,000.00	720,000.00	800,000.00
Zásoby	20,000.00	25,000.00	33,000.00
Krátkodobé pohledávky	-	-	-
Krátkodobé závazky	17,000.00	15,000.00	20,000.00

Dalšími ukazateli jsou doba obratu pohledávek a doba obratu závazků. Doba obratu pohledávek je 0 dní. Jak již bylo zmíněno, zákazníci kavárny hned platí, kavárna tedy nemá žádné pohledávky. Když nebereme v potaz první rok doba obratu závazků je do 10ti dnů. Doba, kdy podnik platí své závazky poměrně krátká. Pro kavárnu je příznivé, že doba obratu pohledávek je kratší, než doba obratu závazků.

4.5. SWOT analýza

Ve SWOT analýze jsou shrnuty poznatky z předcházejících analýz. Nejdříve budou vyjmenovány a popsány hlavní faktory silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, následně bude provedeno bodové hodnocení. Silné stránky a příležitosti budou hodnoceny ve škále 1 až 5 bodů, kdy 1 je nejnižší spokojenost s faktorem a 5 je nejvyšší spokojenost. Slabé stránky a ohrožení budou hodnoceny ve škále -1 až -5 bodů, kdy -1 je nejnižší nespokojenost s faktorem a -5 je nejvyšší nespokojenost.

Silné stránky

Tab. 4.11. –Silné stránky kavárny

Silné stránky	Váha	Hodnocení (1 až 5)	Váha x Hodnocení
1. Vyškolený personál	0.30	5	1.50
2. Dobré jméno kavárny	0.30	3	0.90
3. Kvalita nabízených produktů	0.20	4	0.80
4. Vybavení kavárny	0.10	4	0.40
5. Vlastní finanční zdroje	0.10	3	0.30
Celkem	1.00		3.90

V tabulce 4.11. vidíme silné stránky podniku. Nejsilnější stránkou kavárny Parizz jsou její zaměstnanci. Vyškolený personál je pevným základem podniku. Zaměstnanci umí zajistit plynulý chod podniku, jeho čistotu a zpříjemňují prostředí. Vyškolený zaměstnanec nejen připravuje výbornou kávu, ale i podává zákazníkům zajímavé informace o produktech, které zákazníka potěší. Zaměstnanci se podílejí na dalších silných stránkách podniku, např. na dobrém jménu kavárny a na kvalitě připravovaných produktů.

Další silnou stránkou je kvalita nabízených produktů. Za kvalitou stojí dobří dodavatelé, kvalitní suroviny, ze kterých se káva připravuje, vyškolený personál a profesionální kávovar, který zaručuje kvalitu přípravy kávy.

Moderní a profesionální vybavení kavárny je také plusem kavárny. Profesionální zařízení ulehčuje zaměstnancům práci a zvyšuje kvalitu prodáváných produktů. Moderní vybavení zpříjemňuje prostředí kavárny.

Vše je financováno z vlastních zdrojů, což je také silná stránka kavárny. Majitel má dostatek financí na zařízení podniku a má včasné placení svých závazků, což může dobře působit na dodavatele, nebo na případné potřeby financí z cizích zdrojů.

Všechny tyto silné stránky tvoří dobré jméno kavárny. Kavárna se snaží uspokojit všechny své zákazníky, vyjít všem vstříc, snaží se naplnit své cíle.

Slabé stránky

Tab. 4.12. – Slabé stránky kavárny

Slabé stránky	Váha	Hodnocení (-1 až -5)	Váha x Hodnocení
1. Otevírací doba	0.15	-1	-0.15
2. Chybějící nekuřácká místnost	0.15	-2	-0.30
3. Umístění podniku	0.20	-5	-1.00
4. Chybějící marketing	0.25	-4	-1.00
5. Úzká nabídka sortimentu	0.25	-2	-0.50
Celkem	1.00		-2.95

V tabulce 4.12. můžeme vidět slabé stránky podniku. Za dvě nejslabší stránky podniku považujeme umístění podniku a chybějící marketing. Umístění podniku je docela nevýhodné, jelikož je zde malá koncentrace lidí. I když se kavárna nachází v blízkosti zastávek městské hromadné dopravy, nejde ze zastávky vidět. Jako kompenzace je nízký nájem.

Chybí marketing a marketingová strategie. Majitel se snaží v poslední době aktualizovat stránku kavárny na sociální síti Facebook, ale to není dostačující. Webové stránky nejsou již přes rok aktuální.

Za slabou stránku můžeme považovat, že kavárna není přizpůsobena pro kuřáky, není zde pro ně žádný koutek, či místnost. V zimních měsících chodí zákazníci kouřit ven, což není reprezentativní, když před vstupem je spousta kuřáku. V letních měsících mohou kuřáci kouřit na zahradce, což ale může obtěžovat nekuřáky. Tato slabá stránka se minimalizuje po schválení zákona o zákazu kouření v restauračních a kavárenských zařízeních.

Otevírací doba může také odradit některé zákazníky. Kavárna zavírá i přes víkend v 19:00 a někteří hosté rádi posedávají déle, hlavně v letních měsících. Majitel se snaží tuto slabou stránku v letních měsících minimalizovat prodloužením otevírací doby alespoň do 20:00 hodin.

Za nedostatek můžeme považovat úzkou nabídku sortimentu. Bohužel prostory kavárny jsou malé a majitel nechce, aby byla kavárna přeplácáná. Snaží se tento nedostatek minimalizovat tím, že všechno co nabízí, je kvalitní a hlavně chuťově dobré.

Příležitosti

Tab. 4.13. – Příležitosti okolí kavárny

Příležitosti	Váha	Hodnocení (1 až 5)	Váha x Hodnocení
1. Růst mezd a příjmů osob	0.20	2	0.60
2. Rozvoj technologie	0.10	2	0.20
3. Nové produkty a segmenty	0.20	4	0.80
4. Zvyšující se spotřeba kávy	0.20	3	0.60
5. Trend navštěvování kaváren	0.30	5	1.50
Celkem	1.00		3.70

Za velkou příležitost považujeme velký trend v navštěvování kaváren, který teď zvyšuje jejich tržby. Je třeba toho využít skrze své silné stránky, jelikož potenciačních zákazníků je hodně, musíme se jen snažit se zviditelnit a získat nové zákazníky. S touto příležitostí souvisí zvyšující se spotřeba kávy. Další příležitostí je rostoucí ekonomika, kdy se zvyšují mzdy a příjmy osob. Lidé více utrácí a může to právě zapříčinit zvýšení tržeb kavárny. Stále se rozvíjí moderní technologie, které pomáhají snížit náklady firmy, nebo

přilákají více zákazníků. Zákazníky lákají i nové produkty, pokud kavárna nové produkty zařadí do své nabídky, může se tak zaměřit na nový segment trhu a zvýšit tak návštěvnost.

Hrozby

Tab. 4.14. – Hrozby okolí kavárny

Hrozby	Váha	Hodnocení (-1 až -5)	Váha x Hodnocení
1. Vyjednávací síla dodavatelů	0.30	-4	-1.20
2. Nízké bariéry pro vstup do odvětví	0.10	-2	-0.20
3. Nové právní předpisy a omezení	0.20	-5	-1.00
4. Substituty	0.10	-2	-0.20
5. Zvýšení sazby DPH	0.30	-4	-1.20
Celkem	1.00		-3.80

Kavárnu hlavně ohrožují faktory v tabulce 4.14. Za nejvyšší hrozbu považujeme nestabilní sazbu DPH a vyjednávací sílu dodavatelů. Sazba DPH má rostoucí tendenci, tím se zvyšují náklady podniku a podniky jsou nuceny zdražovat také. Vyjednávací síla dodavatelů je velká, jelikož kavárna je malý a nevýznamný odběratel. Dodavatelé si diktují ceny a kavárna jako odběratel se musí přizpůsobit, jelikož některé dodavatele nechce kavárna ztratit. Za další hrozbu považujeme nové právní předpisy a omezení. Vláda stále vymýšlí novinky, kdy jejich zavedení stojí nemalé finanční prostředky, či znamenají pro podnikatele další papírování a administrativa. Dále podnik ohrožují nízké bariéry pro vstup do odvětví, které mohou přitáhnout potenciální konkurenty. Už tak je velká konkurence a existuje mnoho substitutů.

Vyhodnocení SWOT analýzy

Do matice níže byly zapsány výsledky ze SWOT analýzy, viz. obrázek 4.1.

Obr. 4.1. – Matice SWOT analýzy (vlastní zpracování)

	S - Silné stránky 3.90	W - Slabé stránky -2.95
O - Příležitosti 3.70	Strategie SO	Strategie WO
T - Hrozby -3.80	Strategie ST	Strategie WT

Po vyhodnocení jsme zjistili, že převažují silné stránky nad slabými, hrozby nad příležitostmi. Podnik se tedy nachází v situaci, kdy doporučujeme strategii ST.

Strategie ST znamená strategie konfrontace. Doporučujeme tedy, aby podnik využil své silné stránky k minimalizaci hrozeb okolí. Je důležité včas hrozby identifikovat a snažit se je přeměnit v příležitosti. Podnik by se tedy měl zaměřit na rozšíření a prohloubení svých silných stránek. Doporučení a návrhy jsou uvedeny v následující kapitole 5.

5 Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení

Na základě strategické analýzy můžeme říct, že kavárna se nachází ve velmi konkurenčním prostředí, kde neexistují žádné bariéry a omezení pro vstup do odvětví. Kavárna má spoustu silných stránek, existují však i nedostatky. V této kapitole diplomové práce budou navrženy náměty a doporučení pro analyzovanou kavárnu a cukrárnu Parizz.

Za velký nedostatek považujeme chybějící marketing. Podle nás se kavárna málo propaguje, a proto kavárna není příliš známá. První doporučujeme kavárně spravovat webové stránky, které minimálně rok nejsou aktuální. Na stránkách není úplná nabídka a ceník produktů kavárny, chybí zde formulář pro zákazníky, kde mohou psát své dotazy a poznatky. Na webových stránkách tak není zpětná vazba ze strany zákazníků. Po opravě a udržování aktuálnosti webových stránek může majitel využít méně nákladnou, ale velmi účinnou reklamu skrze google. Google je nejpoužívanější vyhledávač na internetu. Googlování se již používá jako synonymum pro vyhledávání na internetu. Reklama na googlu je výhodná v tom, že podnik platí opravdu jen za ty, kteří skrze vyhledávač google kliknou na stránky kavárny. Kavárna nemusí uzavírat žádnou smlouvu s Googlem, navíc bude mít přesný přehled o tom, jak reklama funguje. Google si účtuje za klik 0,10 Kč a podnik si může stanovit limit v Kč. Kavárna si tedy může stanovit třeba 1000 Kč měsíčně, což je 10000 potencionálních zákazníků měsíčně. Dále doporučujeme vytištění reklamních letáček, které mohou být dány do blízkých obchodů a rozneseny do schránek bytů okolo. Po srovnání několika nabídek bychom doporučili firmu Sarpet.cz. Jejich vize je být nejlevnější na trhu. Tato firma sídlí v Ostravě a nabízí tisk 10000 ks barevných letáček formátu A6 za 1722 Kč, takže jeden letáček vyjde na 0,17 Kč.

Kavárna se snaží sledovat trendy, nedávno rozšířila svou nabídku o bubble tea, který je teď velmi oblíbený. Kavárna musí při rozšiřování sortimentu hledět na své prostorové možnosti. Pro přilákání více zákazníků kavárně doporučujeme rozšířit její úzkou nabídku sortimentu o slané produkty. Lidé, kteří nepreferují sladké, by uvítali chlebičky, bagety, tousty, nebo tortilly. Dodávání slaných produktů by mohla kavárna projednat se svým dodavatelem Gamys, který tyto produkty také nabízí. Rozšíření o slané produkty bude vyžadovat i finance na novou chladicí vitrínu. Vitrínu budeme potřebovat spíše vyšší a úzkou, aby se nám prostorově do cukrárny vlezla. Cena nových vitrín se pohybuje okolo 15000 Kč. Přidáním slaných produktů by kavárna mohla oslovit nový segment trhu. Navíc by se kavárna

více diferencovala od jiných kaváren a cukráren a mohla by se více přiblížit dominantní firmě Ollies, která provozuje nejen cukrárnu, ale také bistro, kde nabízí slané produkty.

Pro zvýšení spokojenosti zákazníků navrhujeme úpravu otevírací doby, kterou bychom prodloužili alespoň v pátek a o víkendu do 21:00. Náklady na mzdu zaměstnance jsou nepatrné, průměrně je to 24 hodin měsíčně, což je 1680 Kč měsíčně, tento náklad navíc bude vykompenzován zvýšením tržeb.

Zákazníky by také mohl potěšit denní tisk. Navrhujeme odebírat Mladou frontu dnes. Mohlo by to tak přilákat zákazníky, kteří chodí do kaváren sami a chtějí si při dobré kávě přečíst v klidu a příjemném prostředí denní tisk. Předplatné Mladé fronty dnes je 383 Kč měsíčně a noviny budou každé ráno doručeny do kavárny. Pokud by se majiteli zdálo 383 Kč hodně, navrhujeme jako náhradní řešení objednávat noviny jen v určitý den v týdnu, tato služba stojí 70 Kč měsíčně.

Zákazníky by také mohlo inspirovat chodit zde kávu, pokud by věděli, že každou desátou kávu budou mít zdarma. Každý správný Čech má rád, když má něco zadarmo. Mohlo by to vést k udržení stálých zákazníků a ke zvýšení jejich spokojenosti. Pro majitele by to znamenal náklad ve výši kávy zdarma a vytištění věrnostních kartiček, takže náklad na kávu zdarma je maximálně 10 Kč.

Potom bychom měli pro kavárnu Parizz návrh, jak přilákat zákazníky do kavárny v nejméně navštěvovanou dobu, což je mezi 13:00 hodin do 16:00 hodin v pracovní dny. V tuto dobu navrhujeme zavést tzv. Happy hours, kdy by kavárna od pondělí do pátku mezi 13:00 a 16:00 nabízela zákazníkům akci 1+1 káva zdarma. Náklad na kávu je podle druhu maximálně 10 Kč, tržby kavárny v tuto dobu jsou skoro nulové, zhruba 500 Kč denně. Zavedením akce očekáváme růst tržeb v této době minimálně o 100 %, tedy 1000 Kč a více.

Upozornili bychom na chybějící firemní telefon, který by měli mít zaměstnanci k dispozici v kavárně. Firemní telefon je vhodný například při rezervacích, jelikož momentálně se zákazníci dovolávají na telefon majitele, ten poté volá zaměstnancům do kavárny ohledně zarezervování míst. Navíc by z něj zaměstnanci mohli objednávat zboží od dodavatelů. Momentálně objednávají zaměstnanci ze svých telefonů. Náklad na telefon je mizivý, majitel může použít svůj starý mobilní telefon, nebo koupit použitý. Náklad na telefon je vyčíslen maximálně na 1000 Kč. Do telefonu stačí kupovat kredit, kdy výše dobíjení kreditu nepřesáhne 300 Kč za měsíc.

Nakonec bychom doporučili majiteli využít moderní technologie. Měl by zavést v kavárně platební terminál. Platební karty jsou v Česku stále oblíbenější a lidé očekávají platbu kartou automaticky. Kavárna by tak mohla poskytnout vyšší komfort svým zákazníkům. Vedení platební terminálu již není tak drahé. Některé banky nabízejí pronájem terminálu zdarma, poplatek banky za transakci se pohybuje okolo 2 % z plateb. Myslíme si, že polovina zákazníků by využila možnost placení kartou.

Shrnutí nákladů z našich doporučení na zlepšení uvedených výše naleznete v následující tabulce 5.1.

Tab. 5.1. – Shrnutí nákladů z doporučení pro kavárnu Parizz

Náklad	v Kč
Reklama na google.cz	1000 Kč/měsíčně
Reklamní letáčky 10000 ks	1722 Kč
Chladicí vitrína	15000 Kč
Přesčasové hodiny zaměstnanců	1680 Kč/měsíčně
Noviny Mladá fronta dnes	383 Kč/měsíčně
Káva zdarma	10 Kč/ks
Firemní telefon	1000 Kč
Kredit do telefonu	300 Kč/měsíčně
Platební terminál	2 % z plateb

6 Závěr

Při zpracovávání této diplomové práce bylo nabyto nových poznatků a užitečných informací. Zpracování strategické analýzy vyžaduje spoustu času a úsilí. Každý podnik by měl znát situaci, ve které se nachází, a faktory, které na něho působí. Měl by si uvědomovat, v čem spočívá jeho konkurenční výhoda a v čem má slabiny.

Cílem diplomové práce bylo navrhnout doporučení na vylepšení konkurenceschopnosti kavárny Parizz na základě poznatků ze strategické analýzy podniku, pomocí které byla zjištěna situace podniku. Na základě teorie z první části bylo pomocí vybraných metod a technik strategické analýzy analyzováno v aplikační části této práce vnější a vnitřní okolí vybraného podniku, a to kavárny a cukrárny Parizz. Konkrétně byla použita pro analýzu makrookolí PEST analýza, pro mikrookolí Porterův model pěti sil a pro vnitřní prostředí identifikace, analýza zdrojů a schopností podniku a finanční analýza. Nakonec z informací předchozích metod byla sestavena SWOT analýza, na základě které byly navrženy náměty a doporučení.

Z analýz vyplývají nejen pozitiva, ale i nedostatky. Je očividné, že kavárna působí na velmi konkurenčním prostředí, kde se nenachází žádné bariéry a omezení pro vstup do odvětví. Trh se neustále vyvíjí a s ním i požadavky zákazníků. Je velmi důležité sledovat trendy a využívat všechny příležitosti, které okolí podniku nabízí. Podle výsledků finanční analýzy se kavárna nachází ve velmi dobré finanční situaci. Finance podniku pocházejí z vlastních zdrojů. Velkým nedostatkem podniku je chybějící marketing a úzká nabídka sortimentu. Nakonec byla provedena SWOT analýza, ze které vyplývá, že se podnik nachází v situaci, kdy převládají jeho silné stránky nad slabými a hrozby nad příležitostmi. Pro tuto situaci byla doporučena strategie konfrontace, kdy by podnik měl využít své silné stránky k minimalizaci hrozeb okolí.

Na závěr byla navržena doporučení, která můžou kavárně lépe pomoci dosáhnout svých cílů. Doporučení se týkala především zmíněného chybějícího marketingu, úzké nabídky sortimentu a zařízení kavárny.

Cíl diplomové práce byl splněn. Výsledky ze strategické analýzy budou určité pro kavárnu Parizz přínosné. Je jen na majiteli, jak s výsledky strategické analýzy naloží.

Zdroje

Literární zdroje

- 1) DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. upr. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.
- 2) FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
- 3) GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.
- 4) HANZELKOVÁ, Alena. *Business strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-455-1.
- 5) KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Petr NOVÁK. *Finanční strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-562-6.
- 6) KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.
- 7) KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
- 8) KOURDI, Jeremy. *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu*. Přeložila Věra FOLTÝNOVÁ. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2725-4.
- 9) SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1830-6.
- 10) SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-717-9367-1.
- 11) SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.

- 12) TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. V Praze: C.H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-507-7.
- 13) VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.
- 14) VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.
- 15) WARNER, G. Alfred. *Strategic Analysis and Choice: A Struted Approach*. 1. vyd. New York: Business Expert Press, 2010, 155 s. ISBN-13 978-160649-175-1.
- 16) ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 172 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

Internetové zdroje

- 17) CUKRÁRNA PARIZZ. [online]. [cit. 28.5.2016]. Dostupné z: <http://cukrarnaparizz.cz/>
- 18) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. [online]. [cit. 28.5.2016]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>
- 19) DAŇAŘI ONLINE. [online]. [cit. 28.5.2016]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/>
- 20) IDNES.CZ. *Získejte dotace na zaměstnance pro rozvoj Vašeho podnikání*. [online]. 16.6.2014 [cit. 28.5.2016]. Dostupné z: http://sdeleni.idnes.cz/ziskejte-dotace-na-zamestnance-pro-rozvoj-vaseho-podnikani-p48-/ekosdeleni.aspx?c=A140611_114724_eko-sdeleni_ahr
- 21) KURZY.CZ. [online]. [cit. 28.5.2016]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/>
- 22) MANAGEMENTMANIA.CZ. *Strategické řízení (Strategic Management)*. [online]. [cit. 28.5.2016]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/strategie-rizeni>
- 23) MFDNES.CZ. Předplatné. [online]. [cit. 28.5.2016]. Dostupné z: <https://mfdnes.cz>
- 24) MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Makroekonomická predikce - duben 2016*. [online]. 8.4.2016 [cit. 28.5.2016]. Dostupné

z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2016/makroekonomicka-predikce-duben-2016-24519>

25) MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *41. Kolokvium – průzkum prognóz makroekonomického vývoje ČR (2016–2019)*. [online]. 15.4.2016 [cit. 28.5.2016]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2016/41-kolokvium-pruzkum-prognoz-makroekono-24568>

26) SARPET. *Letáky*. [online]. [cit. 1.6.2016]. Dostupné z: <http://www.sarpet.cz/letaky>

27) ÚČETNÍ KAVÁRNA. [online]. [cit. 28.5.2016]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/>

Zákony

28) Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů. [online]. In: Zákon České národní rady o daních z příjmů. 1992, částka 117/1992. [cit. 10.4.2014]. Dostupné také z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dprij/cast1.aspx>

Seznam zkratk

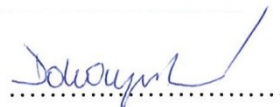
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
ČR	Česká republika
DPH	daň z přidané hodnoty
DzPO	daň z příjmu právnické osoby
DzFO	daň z příjmu fyzické osoby
EU	Evropská unie
HDP	hrubý domácí produkt
Kč	korun českých
mld.	miliarda
např.	například
OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná
SP	sociální pojištění
tzv.	tak zvaný/zvaně
ZP	zdravotní pojištění

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 15.7.2016



Bc. Marie Dokoupilová